



A multipropriedade enquanto estratégia de produção do espaço turístico brasileiro

Multiproperty as a brazilian tourist space production strategy

José Almir Ramos Maia Filho*¹ ; Alexandre Queiroz Pereira¹ ;
Marília Natacha de Freitas Silva²

¹Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.

²Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, RO, Brasil.

E-mail: aqpufc@gmail.com (AQP); mnsilva.ufc@gmail.com (MNFS).

*Email para correspondência: almirmaia.ufc@gmail.com

Recebido (Received): 06/05/2023

Aceito (Accepted): 03/07/2024

Resumo: A atividade do imobiliário-turístico é a principal condicionante do processo de urbanização em diversas localidades litorâneas. Nos últimos anos, a multipropriedade, modalidade na forma de aquisição e uso de imóveis, vinculada às tipologias de empreendimentos inseridas nos espaços turísticos, vem ganhando força a nível nacional. Este artigo investiga o papel da multipropriedade na produção de espaços turísticos a partir da atividade imobiliária. Os procedimentos teórico-metodológicos empregados se articulam a partir da caracterização do *timeshare* – conceito originário da atividade –, em suas origens, consolidação e exemplos internacionais. Em seguida, analisa-se o cenário atual da multipropriedade nas escalas nacional e da região Nordeste, através da descrição das características dos principais empreendimentos e grupos imobiliários responsáveis e da discussão sobre a lógica de espacialização desses projetos. Constatou-se que no Brasil, essa prática teve um crescimento nos últimos cinco anos, principalmente após a aprovação da Lei 13.777, seguida pela implementação de diversos projetos de empreendimentos de multipropriedade pelo país. Como prática espacial associada ao lazer, a multipropriedade aproveita-se de condições estratégicas para sua viabilização: na escala nacional, com os fluxos de proximidade com atrações turísticas, e na escala nordestina, a partir do sucesso das práticas marítimas modernas e das políticas públicas voltadas ao turismo.

Palavras-chave: Urbanização; Imobiliário-Turístico; Práticas Espaciais.

Abstract: *The activity of real estate-tourism is the main conditioning factor of the urbanization process in several coastal locations. In recent years, multiproperty, a modality in the form of acquisition and use of real estate, linked to the types of undertakings inserted in tourist spaces, has been gaining strength at a national level. This article investigates the role of multiproperty in the production of tourist spaces based on real estate activity. The theoretical-methodological procedures employed are articulated from the characterization of timeshare – the original concept of the activity –, in its origins, consolidation and international examples. Next, the current scenario of multiproperty on a national scale and in the Northeast region is analyzed, through the description of the characteristics of the main undertakings and responsible real estate groups and the discussion on the logic of spatialization of these projects. It was found that in Brazil, this practice has grown in the last five years, especially after the approval of Law 13,777, followed by the implementation of several multiproperty projects across the country. As a spatial practice associated with leisure, multiproperty takes advantage of strategic conditions for its feasibility: on a national scale, with flows of proximity to tourist attractions, and on a northeastern scale, based on the success of modern maritime practices and policies public services for tourism.*

Keywords: *Urbanization; Real Estate Tourism; Spatial Practices.*

1. Introdução

Os processos espaciais englobam um conjunto de forças atuantes na transformação socioespacial em diferenciadas escalas. Trata-se de diferentes ações e estratégias conduzidas por agentes sociais de produção

do espaço no sentido de viabilizar localizações, realocações e permanências de atividades e de fluxos em determinado período de tempo (CORRÊA, 2007).

Nesse sentido, o espaço é definido pelas estruturas sociais dominantes que nele atuam, dominam e se apropriam — formando, assim, as territorialidades (GAMA, 1992). É através das práticas espaciais que os grupos sociais dominantes objetivam e sustentam seus projetos específicos (CORRÊA, 2007). Desse modo, pode-se observar a atuação dos grupos turísticos e imobiliários como principal condicionante de redefinição socioespacial em diversas localidades na atualidade, sobretudo em áreas litorâneas.

Com a turistificação dos territórios litorâneos, ao longo do tempo, houve mudanças significativas em relação às tipologias residenciais e turísticas. Tais variações ocorreram desde as segundas residências aos hotéis, pousadas e outros equipamentos turísticos que passaram a concorrer pelo espaço com formas prévias (tradicionais) ao estabelecimento da atividade turística (SILVA, 2013; CASTRO *et al.*, 2017; PEREIRA; CUNHA, 2018).

Entre os anos 2000 a 2010, no território brasileiro, especialmente no Nordeste, destaca-se o crescimento no número de empreendimentos turísticos imobiliários (ETIs). Os ETIs representam a junção das segundas residências com os serviços e as atrações disponíveis em resorts (ARAUJO *et al.*, 2022) e associados a complexos turísticos (PEREIRA; ABREU, 2022). Fatores como a disponibilidade de áreas litorâneas não urbanizadas próximas às metrópoles e os incentivos fiscais das políticas públicas atraíram investidores estrangeiros, favorecendo a construção desses empreendimentos. Em 2010, existiam sessenta e dois (62) ETIs no litoral brasileiro, sendo quarenta e seis (46) localizados no Nordeste (ARAUJO *et al.*, 2022).

Vinculada às variadas tipologias de empreendimentos inseridas nos espaços turísticos, notadamente dos ETIs, passa a ser comum uma modalidade na forma de aquisição e uso de imóveis que vem ganhando força nos últimos anos em âmbito nacional: a multipropriedade. A Lei 13.777 – ou Lei da Multipropriedade – foi publicada em 2018 e possibilita a posse de um imóvel por vários proprietários, através do regime de usufruto do imóvel por fração de tempo determinado (BRASIL, 2018).

Conhecida como *timeshare*, trata-se de prática já difundida e consolidada internacionalmente, notadamente nos Estados Unidos e países da Europa. Configura-se como mais uma estratégia, por parte dos setores imobiliários, para a comercialização de imóveis, ocorrendo em diferenciados contextos espaciais em que a lógica do turismo e do lazer esteja presente.

Para o setor imobiliário, o discurso referente à chegada de tais projetos é o de desenvolvimento do turismo e da economia em áreas com potencial turístico a ser explorado. Assim, observa-se a inserção de complexos turísticos e imobiliários provenientes de marcas hoteleiras de renome internacional, reproduzindo em solo nacional as formas e padrões do ócio, lazer e das modernas condições de aquisição de imóveis turísticos.

Neste artigo investiga-se a estratégia da multipropriedade na produção de espaços turísticos por meio da atividade imobiliária. Especificamente, caracteriza-se o *timeshare*, em suas origens e consolidação, a partir de exemplos de estudos sobre a temática em escala internacional; em seguida, analisa-se o cenário atual da multipropriedade em âmbito nacional e na escala da região Nordeste (principal destino de recursos públicos e privados em turismo de sol e praia) através da descrição das características de alguns dos principais empreendimentos, dos grupos imobiliários responsáveis e na discussão sobre a lógica de espacialização desses projetos, mediante os exemplos observados.

Parte-se, inicialmente, de algumas hipóteses para explicar o crescimento da multipropriedade no país, sobretudo no mercado turístico, quais sejam: (i) a estratégia de venda através da multipropriedade, vinda do *timeshare*, é reflexo de um processo global que se convencionou chamar de economia do compartilhamento (BELK, 2014; GERHARD *et al.*, 2019) que, somada à crise econômica atual, tornou-se uma das formas de sobrevivência e inovação do mercado imobiliário turístico; (ii) a aprovação da Lei 13.777, ao regular o mercado da multipropriedade no Brasil, possibilitou mais segurança jurídica e ocasionou o *boom* de projetos imobiliários nessa vertente; (iii) a flexibilização no acesso aos imóveis por meio das frações imobiliárias possibilita o aumento do Valor Geral de Venda (empreendedores), condições mais acessíveis e atrativas para o investimento (clientes) e uma dinâmica de redução da sazonalidade, levando ao desenvolvimento de novos destinos turísticos, considerando os impactos urbanos desencadeados.

2. Aspectos teórico-metodológicos

Os procedimentos teórico-metodológicos se articulam, inicialmente, a partir do entendimento e caracterização da atividade do *timeshare* em âmbito global. Para tanto, realizou-se revisão literária em bases

de dados (Scopus e Google Acadêmico) a partir dos seguintes descritores: “*tourism*” and “*timeshare*”, para resultados internacionais, e “turismo” e “multipropriedade”, para resultados nacionais.

Revelaram-se, principalmente, trabalhos nas áreas do Turismo, Administração e Direito, sendo estudos, sobretudo, internacionais e provenientes de países como Espanha (PRYCE, 1990), Portugal (COBUCI; KASTENHOLZ, 2010) e África do Sul (PANDY; ROGERSON, 2013, 2014a, 2014b) – alguns dos países com a atividade do *timeshare* mais consolidada. Para o entendimento das origens do *timeshare*, o estudo de Upchurch e Lashley (2005) contribuiu como fonte de dados relacionados à atividade.

Para analisar o cenário da multipropriedade no Brasil foram consultados os estudos elaborados pela Caio Calfat Real Estate Consulting (2017-2022), realizados em conjunto com a Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil (ADIT Brasil). Trata-se de um relatório anual que demonstra os quantitativos específicos dos empreendimentos de multipropriedade no território nacional. Esse é um dos poucos estudos, atualmente, a explorar a atividade no país, contribuindo para o levantamento de dados, rastreamento e espacialização desses projetos.

Os dados do relatório supracitado serviram de base para a elaboração dos mapas apresentados neste estudo, produzidos a partir do software QGIS, com o propósito de demonstrar a espacialização dos empreendimentos de multipropriedade em construção por todo o país. Utiliza-se o relatório do ano de 2022, por ser o mais completo, com a lista exata dos empreendimentos de multipropriedade em cada estado brasileiro. A produção cartográfica permitiu exemplificar os processos transformativos e associar essa dinâmica imobiliária na formação de novas padrões de distribuição, permitindo um aporte inicial para o aprofundamento em futuras pesquisas sobre a temática.

A caracterização dos empreendimentos de multipropriedade foi realizada a partir do levantamento de informações nos sites das incorporadoras e do setor hoteleiro, bem como através de notícias relacionadas aos complexos turísticos e pelas percepções dos clientes sobre os empreendimentos, em sites e redes sociais (YouTube, Facebook e Reclame Aqui).

A metodologia do presente texto possui caráter exploratório e descritivo. Dessa forma, busca-se atingir os objetivos estabelecidos através da análise documental e bibliográfica. A captação de dados é de caráter qualitativo, com a busca de dados secundários em órgãos oficiais e informações em sites jornalísticos e dos empreendimentos. Complementa-se o trabalho com a exibição de mapas de localização, quadros e tabelas, utilizados como forma de sistematizar a problemática evidenciada.

Para o nível escalar de análise, o estudo compreende as práticas espaciais e a distribuição dos empreendimentos de multipropriedade na escala nacional, a fim de entender as lógicas locais predominantes, mas também as tendências, não à toa, ao final, o enfoque é dado à nova frente de expansão da multipropriedade, ou seja, o litoral da região Nordeste do Brasil.

Em síntese, analisa-se inicialmente o *timeshare* em escala internacional, partindo em seguida para a caracterização dessa atividade no Brasil, como multipropriedade, através da identificação dos principais destinos, práticas espaciais, grupos imobiliários responsáveis e descrição dos principais modelos em atividade ou em construção. Em seguida, dá-se enfoque nos empreendimentos de multipropriedade na escala da região Nordeste, sobretudo pela localização desses projetos – a maioria em zonas litorâneas, espaço de intensa transformação territorial a partir da atividade do imobiliário-turístico.

3. A consolidação do *timeshare*

O *timeshare*, termo mais utilizado, é também conhecido por denominações como: multipropriedade, copropriedade, residência de férias de propriedade compartilhada, entre outros (PRYCE, 1990), embora adquira diferentes particularidades de acordo com o termo adotado (**Tabela 1**).

A definição do termo empregado e a compra desse produto respeitam as leis específicas do país onde é oferecido, portanto, submete-se a algumas variações, sendo as mais comuns: os direitos de posse e o direito de uso (UPCHURCH; LASHLEY, 2005). O que se mantém, em geral, entre os diferentes termos é a ideia do *timeshare* como a posse compartilhada de um imóvel por tempo determinado.

A premissa inicial do que se tornaria depois o conceito da economia compartilhada surge, de acordo com a Timeshare Consumer Association (TCA), em 1946, com Fred Pontin, Billy Butlin e os irmãos Warner, ao aumentar seus acampamentos de férias no Reino Unido, buscando atender uma demanda por lazer surgida no contexto de crise econômica, após o fim da 2ª Guerra Mundial (1939-1945).

Tabela 1: Diferenças entre *timeshare* e multipropriedade.

TERMO	TIPO	CARACTERÍSTICAS
<i>Timeshare</i>	Direito de posse (escritura)	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário recebe o título legal de posse da propriedade; • Direito de uso da propriedade em perpetuidade (garantido aos herdeiros).
	Direito de uso	<ul style="list-style-type: none"> • Direito de uso não necessariamente dá direito à escritura do imóvel; • O usuário recebe direitos de uso do imóvel por tempo determinado em contrato.
Multipropriedade	Direito de posse (escritura)	<ul style="list-style-type: none"> • No Brasil, adota-se esse termo, garantindo o direito de posse (escritura) do imóvel compartilhado, a partir da Lei 13.777.

Fonte: adaptado de Upchurch e Lashley (2005) e Brasil (2018).

Existem divergências sobre qual teria sido o primeiro modelo de *timeshare*. Para a TCA, surgiu em 1963, na Suíça, a partir da companhia hoteleira *Hotel – und Apparthaus Immobilien Anlage AG*, referida como *Hapimag*. A companhia foi criada por Alexander Nette e Dr. Guido Renggli. Da dupla surgiria a ideia de adquirir resorts e vender contratos de direitos de uso (*right to use*) desses imóveis.

Já para Upchurch e Lashley (2005), uma das primeiras entradas do *timeshare* no mercado de imóveis ocorreu na França, em um *ski* resort conhecido como *Superdévoluy*. Seria também desse empreendimento o primeiro programa de fidelidade de propriedade do mundo, cujo intuito era garantir acesso aos proprietários que desejavam esquiar nos Alpes. Rapidamente esse modelo de tempo compartilhado espalhou-se pelo continente europeu e chegou aos Estados Unidos.

A partir dos anos de 1980, o sucesso do modelo em solo estadunidense chamou a atenção das grandes empresas hoteleiras. Assim, renomadas marcas foram persuadidas a embarcarem no ramo do *timeshare*, entre elas: Marriott, Hilton, Hyatt, Wyndham e Disney (SPAULDING JR. *et al.*, 2022). Sobre tal entrada, observa-se que essas empresas agregaram valor ao produto *timeshare*, principalmente no quesito padronização e credibilidade (UPCHURCH; LASHLEY, 2005).

No mercado europeu, a indústria do *timeshare* logo se destacaria, registrando alta nos lucros, onde nenhum outro setor de serviços conseguiria se igualar no mesmo período de tempo. A partir de 1970 o *timeshare* evoluiu no volume de vendas, no número de usuários, além dos empreendedores independentes e de marcas famosas do setor imobiliário que entraram neste ramo de negócio. Acrescenta-se a isso o alcance e a diversidade desse mercado, que se expandiu desde então (UPCHURCH; LASHLEY, 2005).

Atualmente existem, em média, 7.400 resorts *timeshare* espalhados entre 180 países, segundo informações da *Resort Condominiums International* (RCI) e *Resort Development Organisation* (RCO). O total de vendas no mundo representa mais de US\$ 14 bilhões, tendo os Estados Unidos à frente na quantidade de resorts, seguido pelos países europeus, com destaque para a Espanha. O mercado do *timeshare* atualmente cresce no continente asiático, principalmente no Japão, Índia e Tailândia.

A importância na regulação da atividade do tempo compartilhado, após o crescimento da prática, ocorreu principalmente devido à ação de investidores que agiam de má fé, aproveitando-se de usuários desconhecidos do sistema de vendas. Foi, inclusive, com o início da regulação das empresas e atividades relacionadas ao *timeshare* que a prática se livrou de um fim precoce (UPCHURCH; LASHLEY, 2005).

Na França, país considerado por alguns o berço da *multipropriété*, a atividade foi regulada pela Lei nº 86/18, de 1986, apresentando diretrizes e normas de aplicação e instituição do produto, apresentando em seus termos diretrizes de proteção ao consumidor.

Enquanto alguns países europeus (e Brasil) incluíram a multipropriedade nos termos do direito real de posse, a França, por sua vez, acabou instituindo um mecanismo diferente. Trata-se do instituto da multipropriedade com a criação de uma pessoa jurídica, em que esta é a responsável pela administração, construção e reforma dos imóveis, enquanto o adquirente entra como sócio do imóvel e não como proprietário. As decisões em relação ao imóvel são, então, restritas ao conjunto da sociedade, sendo esta a proprietária do mesmo (SOUZA; BARBOSA, 2022).

Nos Estados Unidos, o instituto da multipropriedade prosperou no território com as vantagens oferecidas, ao passo que as leis específicas de tal atividade acabaram divergindo de um estado para outro. Em 1980, porém, isso mudou, com a criação da Lei *Uniform Real State Time Share Act* (ULLOA, 2008, p. 89 *apud* BARBOSA; MAGALHÃES, 2021, p. 257). A lei considerou a totalidade do território dos Estados Unidos e instituiu diretrizes específicas em torno da atividade e assuntos relacionados ao *timeshare*.

O sucesso do *timeshare* não ficou restrito aos países desenvolvidos. O progresso das técnicas hegemônicas de reprodução do capital ocorre universalmente, embora em diferentes escalas: cada lugar ou território vislumbra e acessa o acontecer dos outros (SANTOS, 2012). Tal processo evidencia-se na referida atividade imobiliária, mobilizada em escala global.

Em uma lógica neoliberal de privatização, tanto do espaço quanto da gestão deste, é comum observar as inserções capitalistas através de novos arranjos e operações financeiras de forma global – ou pelo menos onde há interesse por parte do capital. Essas inserções, manifestadas no modo de produção flexível, se tornaram possíveis através dos fluxos financeiros, materiais e informacionais (PEREIRA; ABREU, 2022). A abertura do mercado e a investida de capitais internacionais permitiram, assim, que muitos espaços fossem redefinidos pelo imobiliário-turístico, como acontece no caso do *timeshare*.

Tal situação ocorreu na África do Sul, um dos países de economia emergente, já apresentando atualmente a prática do *timeshare* de forma consolidada, como é possível observar nos estudos de Pandy e Rogerson (2013, 2014a, 2014b) ao analisarem a espacialização da atividade no país.

No país africano, o início da indústria do *timeshare*, ocorreu entre 1978 e 1990, justamente no período de crescimento da atividade nos países desenvolvidos. A base para o surgimento da prática no país foi o desenvolvimento do turismo, bem como o estabelecimento e a modernização do setor hoteleiro que havia sido iniciado na década anterior. E no contexto de crise econômica vivenciada no período, os investidores da África do Sul passaram a adotar o modelo de sucesso observado na Europa e Estados Unidos, visando o aumento dos fluxos turísticos e das ocupações, ao mesmo tempo em que este permitiu formas extras e alternativas de acumulação financeira para os investidores imobiliários (PANDY; ROGERSON, 2014a).

Conforme os autores supracitados, a consolidação do *timeshare* ocorreu entre 1990 e 2002, após um período de mudanças sociais – como o *apartheid* – e econômicas no país. Com toda a efervescência ocorrida na África do Sul, as vendas do produto obtiveram queda, principalmente nos anos de 1990, inclusive com pequenos investidores fechando operações no país naquele período.

Entre as iniciativas buscadas para contornar a crise, cita-se: (i) busca de novas áreas para implementações de projetos de *timeshare*, longe das áreas já saturadas; (ii) barateamento da venda do produto, para atração de novos consumidores; e, por último, (iii) estabelecimento do produto voltado para os setores mais ricos do mercado, como o exemplo citado no Cabo Ocidental, especificamente no *Peninsula All-Suite Hotel*. O referido empreendimento foi estruturado para funcionar como um resort de uso misto com hospedagens convencionais e venda de unidades de *timeshare* (PANDY; ROGERSON, 2014a).

Percebe-se a semelhança das estratégias de fortalecimento do *timeshare* ocorridas na África do Sul e no Brasil, guardadas as diferenças temporais e estruturantes ocorridas nos dois países. Em solo brasileiro, como será observado no próximo tópico, a multipropriedade desponta como recente estratégia de fortalecimento do imobiliário-turístico, em meio à instabilidade econômica vivenciada a partir do ano de 2015, com a queda de 33% de financiamentos (R\$ 75,6 bilhões) e consequente perda real do preço dos imóveis (FIPEZAP, 2016) – o que fez com que os agentes imobiliários buscassem outras estratégias para captação de fundos e vendas de novos imóveis.

A atividade desenvolvida no Brasil está inserida em um contexto de continuidade do processo espacial relacionado à redefinição de espaços para o lazer e ampara-se, igualmente: na estratégia de busca por novos destinos turísticos, próximos às metrópoles, usufruindo de infraestruturas consolidadas no entorno; na busca por preços competitivos e atrativos aos clientes através das vendas fracionadas e busca por novos perfis de consumidores; e no uso misto em alguns dos empreendimentos, sobretudo em resorts *all-inclusive*, utilizando tanto a hospedagem tradicional quanto a multipropriedade.

4. A multipropriedade no Brasil: novas estratégias do imobiliário-turístico

A transformação socioespacial provocada pelo turismo ocorreu no Brasil a partir da valorização recorrente de espaços com potencial de uso vinculado às práticas de lazer, no caso nordestino, com o sucesso das práticas marítimas modernas (DANTAS, 2011), notadamente das segundas residências (PEREIRA, 2014). Houve, como consequência, a intensificação da produção de fixos e fluxos, ditada pelos rumos da atividade imobiliária, com apoio do Estado, que ampliou e diversificou a oferta de residências de luxo para a elite, segregando o território em enclaves visados para o lazer.

Nesse cenário de valorização dos espaços turísticos, a atividade da multipropriedade no mercado brasileiro de imóveis despontou no final da década de 1980. Durante o período inicial da chegada desse produto, os principais investimentos ocorreram a partir da rede hoteleira na disponibilidade de direitos de uso

(*timeshare* convencional) em seus empreendimentos. Contudo, a falta de uma legislação específica resultava em contratos frágeis, do ponto de vista legal, entre empreendedores e multiproprietários, criando uma barreira na expansão desse modelo de negócio (ROCHA, 2019).

Essa dinâmica teve uma mudança e impulso nos últimos anos, principalmente a partir de 2018, com a aprovação da Lei 13.777 — sendo seguida pela implementação de diversos projetos de empreendimentos de multipropriedade pelo país, assim como também pela conversão de segundas residências tradicionais ao modelo compartilhado. Com isso, a dinâmica das segundas residências ganha nova dimensão, sobretudo quanto à flexibilidade na forma de aquisição (sem necessidade de compra integral do imóvel) e no uso (variação na frequência da visita e na sazonalidade).

A Lei 13.777/18 estabelece no Art. 1.358-C a multipropriedade como um regime de condomínio em que cada proprietário recebe direito de posse de uma fração do imóvel para uso exclusivo por período determinado e de forma alternada, por um período mínimo de 7 dias (correspondente a 1 fração). De acordo com o Art. 1.358-E, o uso do imóvel pode ser fixo (em dias determinados anualmente), flutuante (com possibilidade de alternância de semanas, a depender do contrato firmado) ou misto (BRASIL, 2018).

Ademais, o texto normativo disciplina os direitos e deveres para multiproprietários e administradores, garante a posse do imóvel para herdeiros do proprietário, traz regras para transferência da fração e tratativas específicas para conversão de empreendimentos para o modelo da multipropriedade (ROCHA, 2019).

A partir do estabelecimento da lei, os números dos empreendimentos, considerando os anos de 2017 a 2021 (**Tabela 2**), evidenciaram uma taxa média de crescimento anual de 24% com aumento contínuo, mesmo considerando o impacto da pandemia na crise econômica entre 2020 e 2021.

Tabela 2: Levantamento dos empreendimentos de multipropriedade no Brasil.

PESQUISA	2017	2018	2019	2020	2021	TAXA DE CRESCIMENTO MÉDIO
Total de empreendimentos	54	80	92	109	128	24%
Em construção	23	40	34	39	54	24%
Prontos	19	32	46	53	57	32%
Lançamento	12	8	12	17	17	9%

Fonte: Relatório do Cenário do Desenvolvimento de Multipropriedades no Brasil (2021).

Existiam 565.439 frações divididas entre os 128 empreendimentos e um Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 28,3 bilhões em 2021, ante R\$ 24,1 bilhões em 2020, representando um aumento de 17,36%. Em 2022, o número já havia saltado para 156 empreendimentos (**Figura 1**), de acordo com o relatório analisado. Os dados, mesmo com curta série histórica, demonstram que os *players* econômicos do setor turístico-imobiliário agem com rapidez em três frentes: (i) formação de base legal para ampliação dos negócios no formato multipropriedade; (ii) criam “ecossistema” corporativo, integrado via ADIT, a fim de apoiar os empreendedores na abertura de projetos; (iii) incorporam projetos preexistentes à nova modalidade de vendas e lançam projetos integralmente apoiados na multipropriedade; (iv) investem em estratégias de marketing e publicidade, criando, inclusive, vendedores com busca ativa de clientes nos centros urbanos próximos aos empreendimentos; (v) selecionam zonas de praia já no Nordeste do Brasil reconhecidas pelas dinâmicas turísticas, fato a propiciar maior aceitação dos imóveis dispostos a venda, principalmente se forem localizados na frente mar (“pé na areia”).

O crescimento da multipropriedade no Brasil segue a lógica de espacialização dos empreendimentos, a variar conforme a região analisada. Nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste as localizações apresentam padrão heterogêneo e relativamente mais disperso: os empreendimentos são constatados em zonas litorâneas, beneficiando-se do turismo de praia consolidado (Rio de Janeiro, São Paulo e Santa Catarina) – e também no interior dos estados, motivadas pelas atrações naturais e/ou artificiais dos destinos (águas termais e parques aquáticos/temáticos). A região Nordeste é a exceção, pois nela predomina a importância do sítio litorâneo, seguindo a tendência do sucesso dos empreendimentos turísticos e imobiliários nesta região – notadamente dos resorts, constituídos desde o início dos anos 2000.

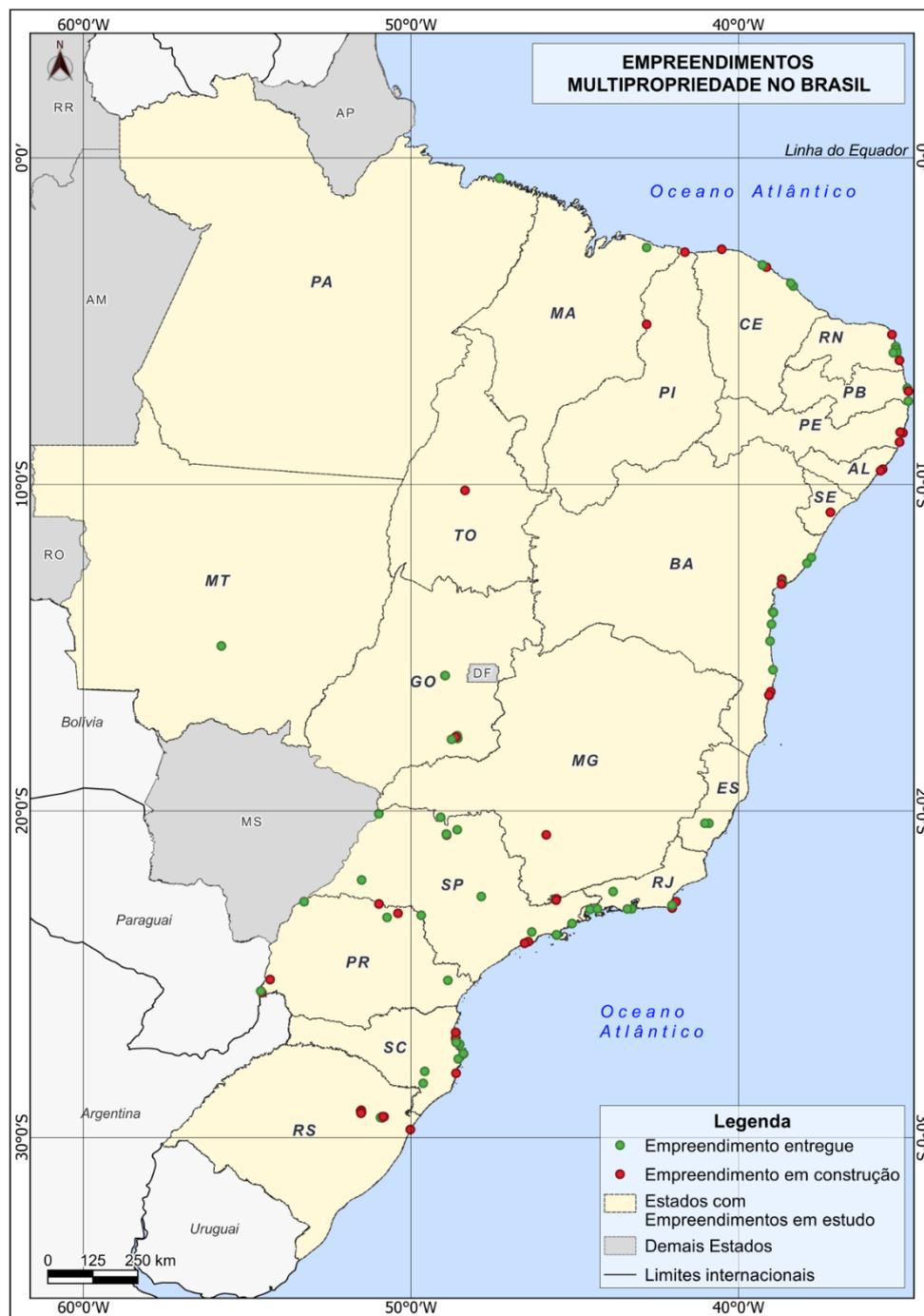


Figura 1: Localização dos empreendimentos de multipropriedade no Brasil. Fonte: Autores (2022).

Segundo a ADIT, já são mais de R\$ 11 bilhões em investimentos na multipropriedade no Brasil. Tais dados corroboram com o crescimento da oferta da multipropriedade no país, resultado de uma estratégia do imobiliário-turístico, agora respaldada em lei e seguindo modelos consolidados no exterior através do *timeshare*. Encarnada no discurso, nos relatórios e nos eventos promovidos pela ADIT, a multipropriedade é entendida como estratégia de reaquecimento do setor imobiliário-turístico, sobretudo se forem observados os números e os espaços onde se consolidam os novos empreendimentos. A lógica anterior do início dos anos 2000, da produção para possíveis compradores estrangeiros, soma-se a possibilidade de atrair compradores locais – via aquisição de frações do imóvel –, sobretudo dos residentes nos principais centros urbanos e com perfil de consumo incluído na chamada nova classe média.

O crescimento da multipropriedade é observado nos ambiciosos projetos e nas formas dos empreendimentos já existentes ou em construção, como no destaque dos 10 maiores resorts de multipropriedade de alto padrão no Brasil (**Figura 2**).

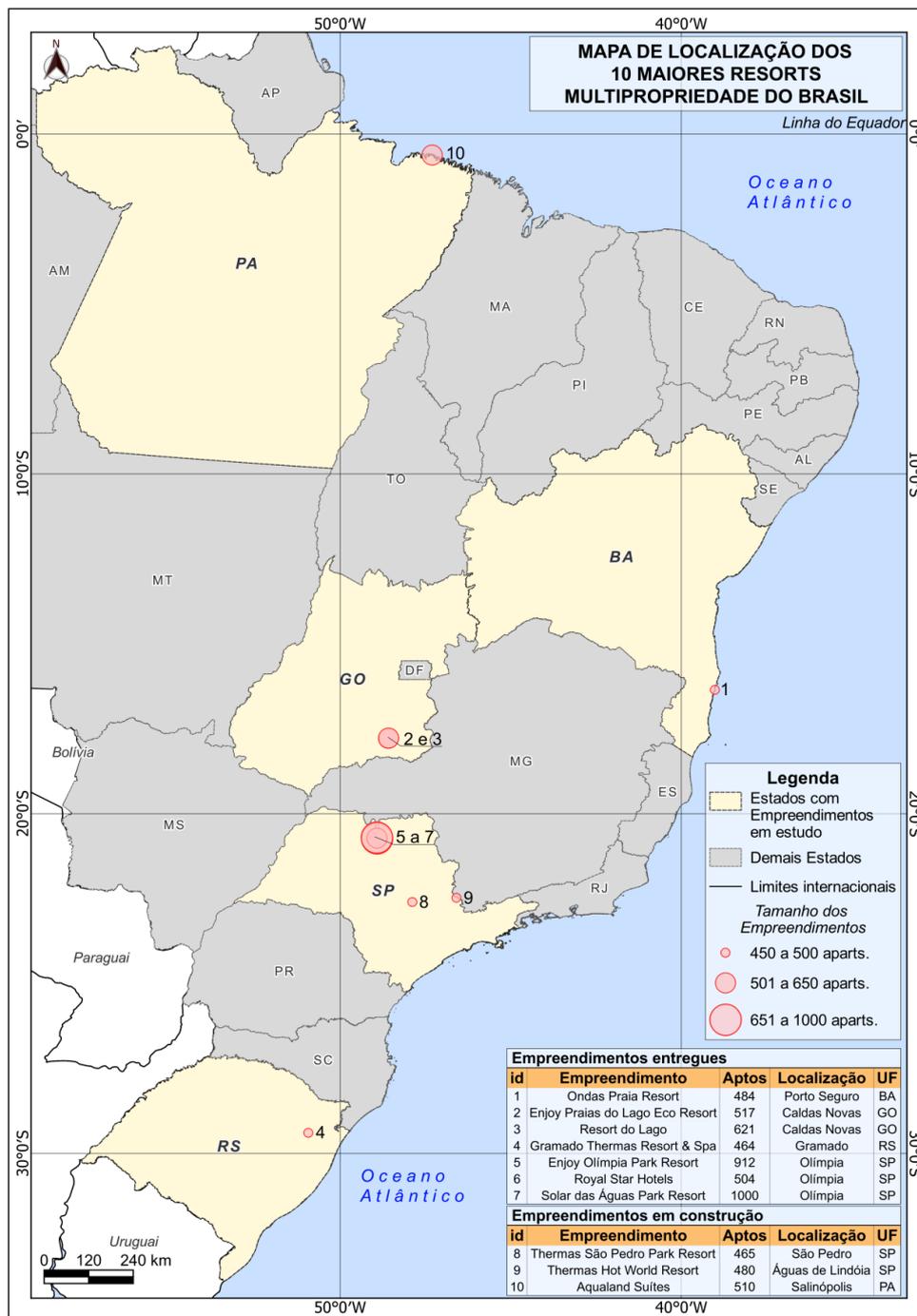


Figura 2: Maiores resorts de multipropriedade do Brasil (2022). Fonte: Autores (2023).

Nesse contexto, destaca-se o município de Olímpia, localizado no interior de São Paulo, conhecido por seus parques aquáticos: Thermas dos Laranjais, o mais visitado da América Latina e o 3º maior parque do mundo, com 1,9 milhões de visitantes por ano; e Hot Beach Olímpia, com 462 mil visitantes por ano (PEREIRA; DANTAS, 2021). O município atualmente é considerado o parque da multipropriedade no Brasil com seis (6) empreendimentos nessa modalidade, sendo três (3) deles entre os maiores do Brasil em número de apartamentos.

Outro caso semelhante de localização e chegada da multipropriedade ocorre no Pará, com o Aqualand, localizado no município de Salinópolis, considerado o maior complexo aquático da região Norte e um dos maiores da América Latina. Com área total de 70.000m² e diversas atrações de lazer, está ainda sendo implementado com a construção de um resort 5 estrelas sob responsabilidade do Grupo BR. Serão três (3) torres com cento e oitenta (180) unidades cada, permitindo aos proprietários o livre acesso ao parque durante sua estada.

No exemplo dos grupos à frente desses projetos, o destaque é para o grupo Natos, que investiu mais de R\$ 1 bilhão em resorts de multipropriedade, responsável pelo Enjoy Olímpia Park Resort e Olímpia Park Resort, ambos em operação, totalizando mil novecentos e doze (1.912) apartamentos, além do Solar das Brisas Park Resort (anunciado), com oitocentos e quarenta (840) apartamentos. O total de frações imobiliárias permitidas nesses empreendimentos representa oitenta e duas mil e vinte e oito (82.028) cotas de multipropriedade. Há ainda o GR Group, à frente do Wyndham Olímpia Royal Hotels, em operação, com novecentos e sessenta (960) apartamentos, e o vindouro Royal Prime Thermas Resort & Spa, que terá quinhentos e noventa e oito (598) apartamentos.

Percebe-se, através da identificação dos grupos econômicos e de suas diversas atuações em atividades como captação de recursos, gerenciamento e construção de projetos provenientes de marcas nacionais e internacionais, a função de colaboradores a serviço do mercado global de imóveis, em uma lógica da atual economia globalizada.

O lazer e o turismo contribuem para o crescimento do setor e na produção de bens imobiliários, associando também o desenvolvimento do meio técnico no que tange, principalmente, ao deslocamento e aos novos estilos de vida (FONSECA; ZAAR, 2019).

Da espacialização à escala nacional dos empreendimentos baseados na multipropriedade, nota-se processo de incorporação de nova região. Se no Sudeste as concentrações estão em centros litorâneos e, principalmente, interioranos, no Nordeste do Brasil a multipropriedade se concretiza em empreendimentos nos balneários litorâneos. Percebe-se no Nordeste tendência de localização litorânea dos empreendimentos, aproveitando das rugosidades do processo de turistificação e metropolização. Essa tendência dá seguimento ao movimento de transformação urbana no litoral nordestino pelo turismo, a partir das tipologias de complexos redefinidas constantemente pelo setor imobiliário-turístico.

No caso nordestino existiam, em 2022, quarenta e quatro (44) empreendimentos de multipropriedade (construídos ou em construção), de acordo com o estudo da consultoria de Caio Calfat (2022) (**Figura 3**). Em 2023, esse número já havia saltado para cinquenta e um (51), conforme o novo relatório do setor. Dada a distribuição anterior dos projetos a oferecer a modalidade de compra via multipropriedade, percebe-se que somente na segunda década do século XXI, após duas crises do setor imobiliário (2008 e 2016), projetos para resorts e condomínios de praia no Nordeste do Brasil incorporam tal prática comercial. Isso também se explica pelo início das atividades de *players* econômicos como a Aviva, a GAV Resorts e a franquia Hard Rock na região, reconhecidos grupos econômicos com expertise nacional e internacional na oferta de imóveis para o lazer.

Como observado (**Figura 3**), 34% dos empreendimentos no Nordeste estão em construção, enquanto 61% já se encontram em atividade – além da existência de 6% em fase inicial de projeto. Há de se destacar que alguns desses empreendimentos em atividade não atuam exclusivamente na modalidade da multipropriedade, sendo considerados de uso misto (hospedagens convencionais e multipropriedade) – como os casos do Manhattan Beach Riviera, Dom Pedro Laguna e o The Coral Beach Resort, todos no Ceará.

Há também exemplos de empreendimentos exclusivamente voltados à multipropriedade, como o Hard Rock Hotel Fortaleza, inicialmente sob responsabilidade do grupo Venture Capital Investments (VCI SA), que também esteve a frente dos outros negócios relacionados à marca Hard Rock pelo Brasil e vendeu integralmente sua participação nos negócios no fim do ano de 2023. Atualmente, os empreendimentos estão sob responsabilidade do Residence Club. O empreendimento do Hard Rock, em construção na praia da Lagoinha funcionará exclusivamente no regime de multipropriedade, em uma área de mais de 180.000m², com disponibilidade de quinhentos e trinta e cinco (535) quartos.

Com a entrega atrasada em mais de dois anos, o projeto enfrenta problemas nos órgãos de defesa do consumidor e no Ministério Público, como na recente denúncia por parte dos clientes, que alegaram um reajuste do saldo devedor com base no Índice Nacional de Custo de Construção (INCC), embora o empreendimento ainda não tenha sido entregue. O Programa Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor (Decon), inclusive, já havia multado a VCI em R\$ 12 milhões por conta do atraso da obra (CEARÁ, 2024).

Especialistas, consultores e mídias do setor hoteleiro apontam que a multipropriedade está fortalecendo o turismo no Brasil. Sobre essa constatação, verifica-se que considerável parte desses empreendimentos está sendo construída em cidades e áreas que ainda não desenvolveram plenamente o potencial turístico, como afirma o consultor Caio Calfat (OLIVEIRA, 2022).

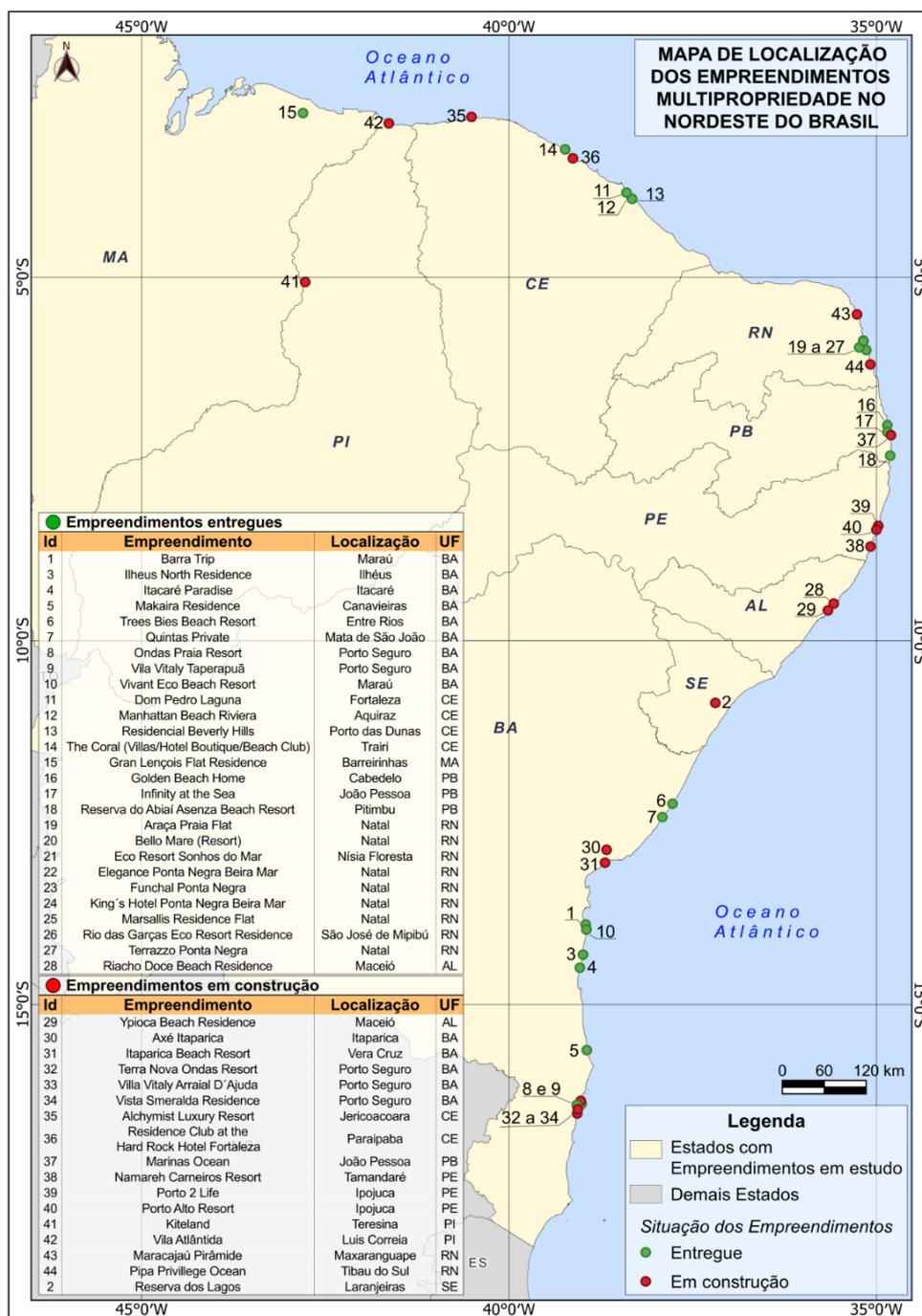


Figura 3: Empreendimentos de multipropriedade no Nordeste do Brasil (2022). Fonte: Autores (2023).

Resta analisar, entretanto, até que ponto essa afirmação é verídica, quando se observa ainda um alto volume de estoque de VGV disponível (49%), além dos casos de desistências por parte dos clientes insatisfeitos – motivados muitas vezes pelo arrependimento na compra após abordagem agressiva dos consultores de venda, e posterior dificuldade no cancelamento do contrato e atraso na entrega dos imóveis (RECLAME AQUI, 2023).

Embora não esteja exclusivamente localizada nas tessituras metropolitanas, a concentração dos empreendimentos de multipropriedade no litoral nordestino não é mera coincidência. Anterior à prática da multipropriedade, os resorts já se configuravam como uma das principais tipologias desses complexos no Nordeste, sobretudo nas Regiões Metropolitanas e áreas próximas – sendo a região com maior infraestrutura para o desenvolvimento desses empreendimentos, resultado da seletividade espacial, ou seja, da presença de localidades com alto valor paisagístico, potencial turístico, interesses dos grupos hegemônicos e suas articulações, gerando as concentrações espaciais (CORRÊA, 2007).

Em 2007, segundo dados da BSH INTERNATIONAL, dos sessenta (60) resorts no Brasil, trinta e um (31) ficavam no Nordeste, representando 48% das unidades de hospedagem (PAIVA; VARGAS, 2013).

Atualmente, de acordo com o relatório Radar Resorts Brasil (2021), lançado trimestralmente, são cento e vinte e quatro (124) resorts, representando um total de vinte e nove mil novecentos e quinze (29.915) quartos, sendo setenta e quatro (74) localizados no litoral e quarenta e nove (49) no interior. A predominância desses resorts está justamente no litoral nordestino, com sessenta e dois (62) estabelecimentos (AZEVEDO, 2022).

O rastreamento dos projetos por todo o país evidencia o desenrolar de um processo espacial amplo e complexo em torno do lazer, a partir da prática da multipropriedade, que se beneficia e integra diretamente dois tipos de prática: em âmbito nacional com os fluxos de lazer de proximidade (exemplo dos parques temáticos) e, no Nordeste, com as práticas marítimas modernas e o turismo consolidado de sol e mar.

Com relação à espacialização, nota-se, em escala nacional, a dispersão e interiorização das localizações dos empreendimentos para além das áreas metropolitanas em lógica motivada, sobretudo por práticas turísticas e atrativos (naturais ou artificializados) consolidados, como os exemplos observados em Caldas Novas (GO), Olímpia (SP) e Gramado (RS).

Na região Nordeste, a espacialização dos empreendimentos está concentrada no litoral das áreas metropolitanas, mas também em lógica de descentralização das metrópoles e dispersão por toda a Zona Costeira, na busca por novos destinos com vantagens (naturais, preço do solo, incentivos fiscais, entre outras), promovendo a concentração e reserva de preço da terra, visando à expansão dos projetos e consequente transformação do território.

5. Considerações finais

A inserção da multipropriedade como prática espacial associada ao lazer aproveita-se de condições estratégicas para sua viabilização. A seletividade espacial, no exemplo dos projetos em áreas litorâneas, provém de interesses, facilidades, parcerias entre diferentes agentes sociais e apropriação de condições naturais atrativas. Beneficia-se também de políticas públicas, práticas marítimas modernas consolidadas e das tipologias já existentes, como os ETIs, construídos entre 2000 e 2010, período de expansão dos investimentos e projetos das redes hoteleiras internacionais no Brasil. É preciso esclarecer que a origem dos dados em relação ao processo em análise é limitada aos relatórios de consultorias ligadas às representações corporativas do setor. Não que isso represente a desconsideração das informações, contudo requer dos pesquisadores refinamento metodológico e acompanhamento *pari passu* da realidade em destaque. Nesse sentido, utilizando-se de técnicas complementares, como as entrevistas, os trabalhos de campo e o cruzamento de informações com outras pesquisas, importantes conclusões foram alcançadas.

Em relação à espacialização dos empreendimentos no Nordeste, verifica-se, ao mesmo tempo, a ocorrência de fragmentação na localização dispersa dos projetos pelo litoral e antecipação espacial pela busca e aposta por territórios ainda não consolidados do ponto de vista estrutural — portanto, sujeitos à diferenciação socioespacial.

No que tange aos demais exemplos da multipropriedade no Brasil, pode-se afirmar, preliminarmente, que a atividade está sendo inserida em centros turísticos consolidados, com práticas espaciais relacionadas ao lazer, tais quais os exemplos de Olímpia (SP) e Salinópolis (PA) nas formas espaciais dos parques aquáticos existentes, beneficiando-se dos fluxos de proximidade com as referidas atrações de lazer para o sucesso dos empreendimentos.

Das hipóteses levantadas acerca da multipropriedade, propõem-se as seguintes conclusões: (i) a emergência do *timeshare*, em distintos momentos e escalas espaciais, foi resposta a um momento de crise econômica; no Brasil, a multipropriedade representa uma estratégia de readequação do produto (ETI) ao mercado, frente ao cenário de crise econômica; (ii) como consta nos relatórios analisados dos estudos sobre a multipropriedade nos últimos cinco anos, observa-se o crescimento dos projetos e dos investimentos nessa vertente em escala nacional, principalmente após a aprovação da Lei 13.777; e (iii) parte desta hipótese é corroborada no presente estudo: no aspecto econômico, a multipropriedade representa um atrativo aos empreendedores (em relação ao porte dos projetos desenvolvidos e no VGV possibilitado pela venda fracionada); para os usuários representa a possibilidade de obtenção de uma segunda residência por preços mais baixos. No quesito da flexibilização da sazonalidade e aumento da mobilidade, são necessários mais estudos de caso nessa temática, principalmente com relação aos empreendimentos já existentes, para que se verifique tal afirmação.

Verificou-se a existência de diversos estudos nacionais, de ordem jurídica, relacionados à multipropriedade. Em virtude de um processo ainda em maturação no Brasil, não se observa a existência de

estudos mais precisos sobre a temática, evidenciada com os desdobramentos territoriais do fenômeno na escala do intraurbano.

A caracterização da multipropriedade e de seus agentes relacionados (grupos imobiliários, investidores, Estado, turistas) traz algumas questões a serem respondidas em futuras pesquisas: quais as motivações (políticas/privadas) para a escolha dos destinos da multipropriedade? Quais as transformações espaciais (estruturas/serviços) que vêm ocorrendo nestes territórios para a consolidação desses projetos? Quais os atores centrais e periféricos envolvidos? E quais os impactos socioambientais destas atividades sobre os territórios e a população local?

A priori, pode-se responder aos questionamentos com diagnósticos preliminares fruto dessa primeira aproximação: 1. Os destinos escolhidos são geralmente já consolidados turisticamente, ou estão em zonas reconhecidas pela influência de destinações amadurecidas. Tal processo de representação prática espacial – coesão e adensamento espacial – já amplamente utilizada pelos incorporadores imobiliários e *players* do setor turístico; 2. Nos territórios, percebe-se como principal desdobramento o avanço do processo de urbanização, geralmente associado também a fragmentação social, haja vista a construção de resorts e condomínios fechados; 3. Na centralidade dos processos estão os *players* econômicos nacionais, proprietários de terra e o Estado, posto articulação de condições legais e de infraestrutura para instalação dos empreendimentos. Periféricamente, as comunidades de moradores vêm se colocando contra projetos que ocupam áreas sensíveis ambiental e socialmente (degradação de vegetação natural e ou privatização de acessos aos espaços públicos).

Nesse sentido, longe de encerrar a problemática, o presente estudo é o passo inicial para a necessidade de se compreender os usos do território e as consequências socioespaciais provocadas pela chegada de novas formas de segundas residências em destinos turísticos brasileiros.

Agradecimentos

Agradecemos ao financiamento proporcionado pelas seguintes agências: Funcap e CAPES. Também agradecemos ao CNPQ, face a destinação de bolsa produtividade, nível 2.

Referências

AZEVEDO, A. Ocupação dos resorts nacionais chega a 70% no último trimestre de 2021. **Mercado e eventos**, 2022. Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/hotelaria/ocupacao-dos-resorts-nacionais-sobe-70-no-ultimo-trimestre-de-2021/>. Acesso em: 05 jan. 2023.

ARAÚJO, C. P.; MOREIRA, C. O.; KIYOTANI, I. B.; SANTOS, D. B. M.; SANTOS, N. Os dois lados do Atlântico: o impacto da pandemia nos Empreendimentos Turísticos Imobiliários no Brasil e nos Conjuntos Turísticos (Resorts) em Portugal. **Confins**. n. 56. 2022. Disponível em: <https://journals.openedition.org/confins/48644>. Acesso em 03 mai. 2023. <https://doi.org/10.4000/confins.48644>

BARBOSA, E. H. O.; MAGALHÃES, R. A. O instituto da multipropriedade como um meio de promoção do melhor aproveitamento do solo e proteção do meio ambiente. **Pista: Periódico Interdisciplinar**. Belo Horizonte, v. 3, n. 1, 252-266, 2021.

BELK, R. You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, 1595-1600, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>

BRASIL. **Lei 13.777**, de 20 de dezembro de 2018. Lei dos Registros Públicos, para dispor sobre o regime jurídico da multipropriedade e seu registro. Brasília, 20 de dezembro de 2018.

CALFAT, C. Real Estate Consulting. **Cenário do Desenvolvimento de Multipropriedades no Brasil**, 2022.

CASTRO, T. S.; SILVA, N. J. P.; LIMA, F. A. A.; COELHO, F. A. Fortaleza/CE, cidade sede da alegria: produção do espaço urbano, city marketing e segregação na zona costeira da quinta maior metrópole brasileira. **Caderno de Geografia**, v.27, n.51, 706-727, 2017. <https://doi.org/10.5752/p.2318-2962.2017v27n51p706>

CEARÁ. Ministério Público do Estado do Ceará. **Hard Rock Hotel é investigado pelo Decon por reajustar parcelas de empreendimento em atraso no Ceará.** 2024. Disponível em: <https://mpce.mp.br/2024/04/hard-rock-hotel-e-investigado-pelo-decon-por-reajustar-parcelas-de-empreendimento-em-atraso-no-ceara/>. Acesso em: 29 jun. 2024.

COBUCI, L. A.; KASTENHOLZ, E. O Fenômeno do Turismo Residencial, analisado para o caso das Praias da Costa Nova e Barra. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n. 13/14, 2010.

CORRÊA, R. L. Diferenciação sócio-espacial, escala e práticas espaciais. **Cidades**, v. 4, n. 6, 2007. <https://doi.org/10.36661/2448-1092.2007v4n6.12795>

DANTAS, E. W. C. **Mar à vista**: estudo da maritimidade em Fortaleza. Fortaleza: Edições UFC, 2011.

FIPEZAP. O auge e a queda do mercado imobiliário em uma década. **G1**, 2016. Disponível em: <https://g1.globo.com/especial-publicitario/zap/imoveis/noticia/2016/04/o-auge-e-queda-do-mercado-imobiliario-em-uma-decada.html>. Acesso em: 01 jul. 2022.

FONSECA, M. A. P.; ZAAR, M. H. Turismo enquanto potencializador e indutor da produção imobiliária: um estudo sobre o Polo Costa das Dunas/RN. **R. Ra'e Ga**, Curitiba, v. 46, n. 2, 59-73, mai. 2019. <https://doi.org/10.5380/raega.v46i2.57587>

GAMA, A. Urbanização difusa e territorialidade local. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 34, 1992.

GERHARD, F.; SILVA JÚNIOR, J. T.; CÂMARA, S. F. Tipificando a economia do compartilhamento e a economia do acesso. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, 795-814, out./dez. 2019. <https://doi.org/10.1590/1984-9260919>

OLIVEIRA, E. J. Multipropriedade consolida presença no Brasil mesmo na pandemia. **Revista Hotéis**, 2022. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/multipropriedade-consolida-presenca-no-brasil-mesmo-na-pandemia/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

PAIVA, R. A.; VARGAS, H. C. O lugar dos resorts no processo de “urbanização turística” da Região Metropolitana de Fortaleza. **IV Colóquio Internacional sobre o comércio e cidade**: uma relação de origem. Uberlândia, 2013.

PANDY, W. R.; ROGERSON, C. M. The timeshare industry of Africa: a study in tourism geography. **Bulletin of Geography: Socio-economic**, n. 21, 2013. <https://doi.org/10.2478/bog-2013-0024>

PANDY, W. R.; ROGERSON, C. M. The evolution and consolidation of the timeshare industry in a developing economy: The South African experience. **Urbani izziv**, v. 25, 2014a. <https://doi.org/10.5379/urbani-izziv-en-2014-25-supplement-012>

PANDY, W. R.; ROGERSON, C. M. The making of the South African timeshare industry: spatial structure and development challenges. **Bulletin of Geography: Socio-economic**, n. 26, 183-201, 2014b. <https://doi.org/10.2478/bog-2014-0053>

PEREIRA, A. Q. **A urbanização vai à praia**: vilegiatura marítima e metrópole no Nordeste do Brasil. Fortaleza: Edições UFC, 2014.

PEREIRA, A. Q.; ABREU, L. M. Gestão de áreas urbano-litorâneas e os complexos turísticos e imobiliários no Nordeste do Brasil. **Boletim Goiano de Geografia**, v. 42, 2022.

PEREIRA, A. Q.; CUNHA, G. B. Empreendimentos turístico-imobiliários e a modernização dos litorais metropolizados – Fortaleza – Ceará. **Sociedade e Território**, vol. 30, n. 1, 68-93, 2018. <https://doi.org/10.21680/2177-8396.2018v30n2ID14407>

PEREIRA, A. Q.; DANTAS, E. W. C. Parques temáticos e aquáticos no Brasil. **Geosp**, v. 25, n. 2, 2021. <https://doi.org/10.11606/issn.2179-0892.geosp.2021.182522>

PRYCE, A. H. El timesharing en España: ¿una amenaza o una oportunidad? **Papers de Turisme**, n. 4, 1990.

RECLAME AQUI. **Multipropriedade**, 2023. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/busca/?q=multipropriedade>. Acesso em 3 abr. 2023.

ROCHA, F. G. Multipropriedade hoteleira. **Revista Brasileira de Direito Civil**, Belo Horizonte, v. 22, 2019.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único a consciência universal. 22. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SILVA, M. N. F. Os resorts residenciais na região metropolitana de Fortaleza (Ceará, Brasil). **Turismo & Sociedade**. Curitiba, v. 6, n. 1, 42-57, 2013. <http://dx.doi.org/10.5380/tes.v6i1.30751>

SOUZA, A. S. R.; BARBOSA, E. H. O. A multipropriedade como um mecanismo de superação da crise financeira pós-pandemia. **Revista Brasileira de Direito Civil**, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, 327-341, 2022.

SPAULDING JR., A. O.; DENNISON, K. D.; FREEDMAN, R. S. Timeshares: History, Project Structuring, and Types of Plans. **American Bar Association**, 2022. Disponível em: https://www.americanbar.org/groups/real_property_trust_estate/publications/probate-property-magazine/2022/may-june/timeshares-history-project-structuring-and-types-plans/. Acesso em: 20 ago. 2022.

UPCHURCH, R.; LASHLEY, C. **Timeshare Resort Operations**: a guide to management practice. 1. ed. Butterworth-Heinemann, 2005. <https://doi.org/10.4324/9780080455853>



BY



NC



SA

Este artigo é distribuído nos termos e condições do *Creative Commons Attributions/Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual* (CC BY-NC-SA).