



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

Produtividade do setor de lazer em *resorts*¹

Claudio Alexandre de Souza²

Instituto de Ensino Superior da FUNLEC de Bonito.

Oswaldo Jose Louro Meneses³

Blue Tree Park Angra dos Reis – Beach and Mountain Resort

Resumo:

Este trabalho versa sobre uma análise da produtividade do setor de lazer em *resort*, analisando a forma de controle do desempenho operacional aplicado no *Blue Tree Park Angra dos Reis – Beach and Mountain Resort*. O objetivo deste é apresentar o instrumento criado para medição, acompanhamento e análise do setor de lazer do *resort*. A metodologia aplicada foi a pesquisa censitária junto às atividades de lazer diário realizada pelo setor de lazer e da ação direta dos autores na gerência do setor de lazer no período entre outubro de 2001 até a presente data. Este projeto possibilitou obter dados relevantes para gestão do setor de lazer em *resorts* bem como para uma melhor análise sobre a compreensão do funcionamento operacional deste setor, carente de dados práticos sobre o seu efetivo funcionamento, possibilitando análises e comparações com outros setores de lazer e unidades hoteleiras.

Palavras-Chave: produtividade; desempenho operacional; lazer; *resort*.

Introdução

Este trabalho versa sobre a produtividade do setor de lazer em um meio de hospedagem tipo - *resort*, podendo ser também denominado como departamento social, recreação, entretenimento e outros, nas duas esferas regulares de atuação do mesmo que e o lazer voltado ao público de faixa etária adulta e infantil, não esta incluído nesta terceira idade, ou adolescente também chamado de *teens*.

Os *resorts* vêm consolidando-se como uma significativa e crescente parcela do segmento de meios de hospedagem, resultando inclusive na formação de uma associação específica para esta área como e o caso da Associação Brasileira de *Resorts* a partir de 2004.

¹ Trabalho apresentado ao GT - Interfaces com o Lazer e Entretenimento do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

² Bacharel em Turismo e Hotelaria – UNIVALI, Especialista em Ecoturismo e Interpretação Ambiental – UFLA e Mestre em Hospitalidade – UAM, atuou no setor de lazer do Rio Quente *Resorts*, Costa do Sauipe e *Blue Tree Park Angra dos Reis - Beach and Mountain Resort*. E-mail: cas_tur@yahoo.com.br.

³ Ex Gerente de Lazer desde 1980 por 10 anos no *Club Med* no Brasil e no Exterior, *Resort Transamérica Ilha de Comandatuba*, Costa do Sauipe, Rio Quente *Resorts*, entre outros *resorts* pelo Brasil e pelo exterior. E-mail: lazer.angra@bluetree.com.br.



Entretanto apesar da consolidação mercadológica deste tipo de meio de hospedagem o mesmo não se identifica no cenário nacional na área de pesquisa acadêmica de gestão deste setor com destaque para a área de lazer e entretenimento um dos pilares de atuação deste tipo de meio de hospedagem.

O referencial de gestão do setor de lazer existente neste mercado de *resorts* no Brasil, e resultado, principalmente, da disseminação das formas de atuação do *Club Med*, reconhecida rede de *resorts* francesa (SOUZA, 2005), pelo fato de vários gerentes atuais terem iniciados suas atividades profissionais nesta rede que possui uma estrutura de gestão do lazer com sede na França e desenvolve uma das poucas áreas de P & D em *resorts* do mundo.

Por sua vez o referencial teórico de gestão em lazer, e inexpressivo, tendo em vista que as publicações atuais não abordam tal enfoque e em geral relegam as discussões nesta área aos seus aspectos físicos e psicológicos não de forma administrativa ou gerencial ou até mesmo no aspecto arquitetônico que demandaria uma preocupação com a gestão dos espaços.

O objetivo deste é apresentar o instrumento para análise da produtividade do setor de lazer em um *resorts*, criada para analisar os públicos que o mesmo atua regularmente, o ano inteiro, por intermédio dos resultados da aplicação de instrumento de coleta sistemática de dados de forma censitária nos últimos anos do mesmo e as possíveis melhorias sugeridas para adequada gestão do mesmo.

A sistemática apresentada neste trabalho surge como um questionamento realizado pelos autores no final do ano de 2001, sobre a possibilidade de construir um instrumento que possibilitasse uma análise técnica da produtividade do setor de lazer de um *resort*, implantado no *Blue Tree Park Angra dos Reis – Beach and Mountain Resort*, tendo em vista a existência de tais instrumentos na literatura específica de administração, gestão, e da área de hotelaria aplicada a diversas áreas, mas não identificada para a área de lazer até então.

As ações de implantação da metodologia são resultados, também, da experiência profissional dos autores na gestão de setores de lazer em diversos *resorts* do Brasil e do mundo, tais como: *Club Méd*, *Pousada do Rio Quente Resorts*, *Costa do Sauipe*, *Blue Tree Park Angra dos Reis – Beach and Mountain Resort* entre outros, por mais de 15 anos de atuação dos mesmos neste tipo de meio de hospedagem – conjunta e individualmente.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido de forma a possibilitar a verificação diária e regular dos dados nas atividades desenvolvidas na respectiva programação



do setor de lazer, incluindo ressalvas quando da ocorrência de elementos que provoquem a mudança da mesma, como o caso de chuva ou programações especiais.

Os dados são tabulados em planilha própria criada para este fim, com possibilidade de análises comparativas diárias, mensais e anuais, por faixa etária, neste caso são – adulto e infantil – ressaltamos que para tal é necessário que o *software*, específico de gestão hoteleira, utilizado pelo meio de hospedagem deva possibilitar a coleta de dados pela faixa etária.

A primeira parte deste artigo discute a necessidade de instrumentos de gestão da produtividade no setor de lazer em *resorts* bem como uma discussão conceitual sobre *resorts* e produtividade e uma descrição do meio de hospedagem pesquisado o *Blue Tree Park* (BTP) Angra dos Reis.

No segundo momento, será realizada apresentação dos dados coletados, bem como as respectivas análises sobre os mesmos visando uma clara compreensão e possíveis potenciais de análise que este tipo de processo de gestão da produtividade do setor de lazer de um *resort* apresenta.

Embasamento Teórico

O embasamento teórico desta pesquisa é amparado na experiência dos autores e nas obras de pesquisadores das áreas de meios de hospedagem e de administração geral de empresas, e em pesquisa de campo e documental junto ao *resort* pesquisado e esta subdividida nas seguintes partes: *Resorts*; Produtividade e o *Blue Tree Park* objeto de estudo desta pesquisa.

1.2 - Resorts

Todos os setores de um meio de hospedagem atuam de forma complementar para o resultado da unidade hoteleira tendo em vista as singularidades que envolvem este tipo de produto, como apresentado por diversos acadêmicos da área como Luiz G. G. Trigo (2001), Margarita Barreto (2000), José V. Andrade (2000), entre outros quando analisam as características ou singularidades do produto turístico.

Acadêmica e profissionalmente esta área, apesar de ser constantemente estudada e discutida financeiramente, é carente de material que auxilie os processos de gestão de seus



diversos departamentos, o que apesar de franca expansão (BNDES, 2000), é gerida em muitas áreas de forma empíricas e com metodologias singulares e pontuais.

Os *resorts* onde atuaram os autores, como diversos outros meios de hospedagens do país observados pelos mesmos, tanto em cadeias hoteleiras quanto em hotéis independentes, que atuam com ou como *resorts* sentem carência de metodologias de avaliação do processo; em certos setores específicos, como é caso do setor de lazer, que apesar de receber diversas discussões e pesquisas sobre nomenclaturas e características conforme verificado pesquisado (SOUZA, 2005) possui relevância fundamental para o desenvolvimento empresarial deste tipo de meio de hospedagem, visto a particularidade dos mesmos. (ISMAIL, 2004).

Segundo a pesquisa realizada por Souza (2005) o setor de lazer e o setor que caracteriza como uma das principais elementos de diferenciação do *resort* para outros tipos de meios de hospedagem, sendo também segundo a pesquisa realizada pro consultorias da área (RESORTS, 2004, 2006) um dos principais elementos de atratividade dos clientes deste tipo de meios de hospedagem.

Os *resorts* estão sendo discutidos na atualidade como um dos tipos de meios de hospedagem, conjuntamente com os hotéis econômicos, como os tipos de empreendimentos em expansão no meio das empresas de turismo que vem recebendo investimentos de forma significativa nos últimos anos segundo consultorias internacionais como a HIA (HOTELARIA, 2003) e a BSH *International* (RESORTS, 2004).

Entretanto se identifica particularidades no segmento de *resort*, (TURISMO, 2002) tais como o setor de lazer que é tido como ponto de referência e de fundamental importância para a atratividade fim principal desenvolvidas em *resorts* (RESORTS, 2004).

Tal fator faz com que este tipo de unidade hoteleira tenha diferencial facilmente identificado pela demanda turística que utiliza e procura os mesmos, ponto este que segundo especialistas da área, como Walker (2002) é um dos setores deste empreendimento que merecem mais atenção, visto a importância que o mesmo representa para o conjunto.

Segundo Petrocchi (2002) quando discute a gestão de meios de hospedagem cobra formas de aplicar ferramentas administrativas visando gerir os setores de forma a efetivar um controle mais preciso com os mesmos níveis de rigor na análise da produtividade que se ressalta em outros tipos de organizações e de setores da economia.

Compreender de forma clara para todos os envolvidos – internos e externos - do setor de lazer o seu desempenho é de vital importância para visão sistêmica de gestão de um *resort*,



principalmente quando identificamos a importância da visão complementar que este possibilita aos agentes que atuam em cada uma das partes envolvidas na operação deste tipo de empreendimento.

1.2 - Produtividade

A produtividade é apresentada como o “critério mais simples para avaliar a eficiência de um processo, organização ou sistema” (MAXIMINIANO, 2004, p.100), ponto esse fundamental para se iniciar um procedimento visando apresentar aos profissionais atuantes uma metodologia que contribua para avaliação do desempenho baseados em elementos técnicos e não subjetivos.

Com intuito de utilizar a produtividade como instrumental para avaliar o setor vamos ao encontro do que nos apresentam os pesquisadores da área de administração James A. F. Stonner e R. Edward Freeman (1999, p.466) quando a apresenta como “medida de quão bem um sistema operacional funciona e um indicador da eficiência e da competitividade de uma empresa ou de um departamento”

Maximiniano (2004, p.100), apresenta ainda que o índice de produtividade é resultado de uma relação direta entre a quantidade de serviços produzidos e os recursos necessários para a sua produção, como o caso da quantidade de serviços produzidos em relação a quantidade de funcionários.

O autor discute ainda o fato da produtividade caso seja calculada, baseada em metodologias que respeitem as particularidades de cada unidade de produção analisada, como um elemento a ser estruturado para análise da eficiência e da eficácia do processo analisado.

Sendo que a eficiência esta relacionada com a otimização dos recursos necessários utilizados para a produção e o resultado obtido pelo mesmo em menor unidade de valor promovendo um resultado positivo de acordo com o aumento do índice de produção por recurso.

James A. F. Stonner e R Edward Freeman (1999, p.4666), ainda discutem a possibilidade de avaliar esta medida de eficiência por períodos avaliando de forma mais efetiva cada período e as relações de influência sobre os mesmos e ou resultados por áreas diferentes dentro do mesmo departamento, como a pesquisa realizada neste *resort*.



E a eficácia vem na etapa seguinte sendo o resultado da comparação entre os objetivos propostos pela área analisada - desempenho esperado - e os resultados do processo - desempenho realizado. (MAXIMINIANO, 2004, p.101).

Elementos estes – índice de produtividade, eficiência e a eficácia do processo ou setor - que combinados possibilitam ao gestor da área uma compreensão mais clara e precisa desprovida de elementos subjetivos ou aliadas a estes, mas não somente, uma gestão mais profissional embasadas em dados quantitativos inter-relacionadas as informações qualitativas extraídas dos outros elementos de avaliações, já tradicionais do setor de meios de hospedagem.

Peter F. Drucker (2000, p.705), considerado pesquisador internacional da administração, nos diz ainda que a produção avaliada, proporcionalmente a quantidade de funcionários por setor, com o intuito de elevar continuamente a produtividade, respeitando a relação de melhoria onde a qualidade passa a sofrer em virtude de singularidades do produto turístico como observado por Barreto (1999).

1.3 – *Blue Tree Park Angra dos Reis – Beach and Mountain Resort*

A empresa hoteleira *Blue Tree Park Angra dos Reis – Beach and Mountain Resort* – BTP Angra dos Reis, é um meio de hospedagem, que poderia ser classificado segundo o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, como um hotel de lazer, o que lhe possibilitaria a sua respectiva colocação no mercado como um *resort*. (EMBRATUR/INMETRO, 1998)

O BTP Angra dos Reis é uma das unidades hoteleiras da rede *Blue Tree Park Hotels*, sendo classificado pela rede com um meio de hospedagem tipo *Park*, associado a *resort*, pelas normas da rede; sendo que a rede possui ainda meios de hospedagem tipo *Plaza, Towers*

A localização do BTP Angra dos Reis, na cidade de Angra dos Reis, no estado do rio de Janeiro, região esta que é tida como referência como destino de lazer no país e no exterior pelas singularidades ambientais que possui como: a Baía de Angra dos Reis, a Ilha Grande e a vasta área de Mata Atlântica preservada, que a coloca em destaque no mercado nacional de *resorts*.

Face estas particularidades, a empresa proprietária do meio de hospedagem analisado, optou por atuar com foco nas áreas de lazer e entretenimento e eventos com *resorts* de praia

na área de ventos pela ampla estrutura de eventos que possui, não sendo destacada aqui por não ser o foco desta pesquisa.

Visando apresentar de forma clara e objetiva os dados sobre o meio de hospedagem pesquisado, a seguir destacam-se de forma sucinta, descrições técnicas do mesmo, com ênfase na no Departamento Social, responsável pela área de lazer e entretenimento.

1.3.1 – Infra-Estrutura do Departamento Social

A infra-estrutura do departamento social é apresentada neste momento para compreensão da importância desta área para este meio de hospedagem tendo em vista a amplitude da mesma quando comparada com outros meios de hospedagem da área do mesmo segmento.

a) Infra-Estrutura Física

A infra-estrutura física do Departamento Social contava na data de realização da pesquisa, no ano de 2006, com as seguintes áreas de lazer e entretenimento:

- 02 quadras de tênis de lisonda (tipo de piso);
- 01 quadra poliesportiva de lisonda (basquete, handebol, futsal e vôlei);
- 01 quadra de vôlei de areia;
- 01 *play ground* com brinquedos de madeira;
- 01 piscina infantil com área para jogos de biribol, hidroginástica, cursos de mergulho e raia semi-olímpica, com possibilidade de uso simultâneo;
- 01 piscina infantil;
- 01 SPA com estrutura para banhos relaxantes, sauna, massagens, musculação, ginástica aeróbica e tratamento de beleza;
- 01 sala de TV com espaço para charutaria e jogos de cartas;
- 01 piano bar para uso do Departamento Social;
- 01 boate com bar e mesa de som;
- 01 torre de rapel e de tirolesa;
- 01 central de reservas de atividades de lazer e entretenimento;
- 04 almoxarifados para o Departamento Social;
- 02 salas de escritórios para o Departamento Social;
- 01 *kids point* com sala de TV infantil.



b) Recursos Humanos do Departamento Social

Os recursos humanos do Departamento Social contavam na data de realização da pesquisa, no ano de 2006, com as seguintes subdivisões:

- Equipe de lazer adulto,
- Equipe de lazer *teens*;
- Equipe de lazer infantil.

Apresentação e Análise dos Dados

A coleta regular e contínua de dados vem sendo realizada desde outubro de 2001 até a presente data de forma sistêmica, sendo coletadas diariamente pela equipe de lazer, alimentando as planilhas elaboradas para este fim pelos autores do trabalho, sendo neste ano reavaliadas e readequadas as novas necessidades da empresas, sendo realizada nestes últimos quatro anos para as atividades do público adulto e infantil, separadamente, por suas respectivas equipes, sob a supervisão direta da gerência do departamento.

Os dados são coletados logo após a realização das atividades pelos respectivos responsáveis por cada atividade de acordo com a escala de serviço do dia, sendo marcadas em planilhas próprias para este fim, diariamente, com apresentação do total e média diária de hóspedes por atividade, possibilitando acompanhar diariamente a evolução da equipe, tendo em vista que possibilita análise em relação ao total de hóspedes *In House*.

Foi definido como critérios para avaliar a produtividade do setor de lazer, a medida de porcentagem obtida através da divisão da quantidade de participantes por atividades por dia pela ocupação total, em cada respectiva atividade.

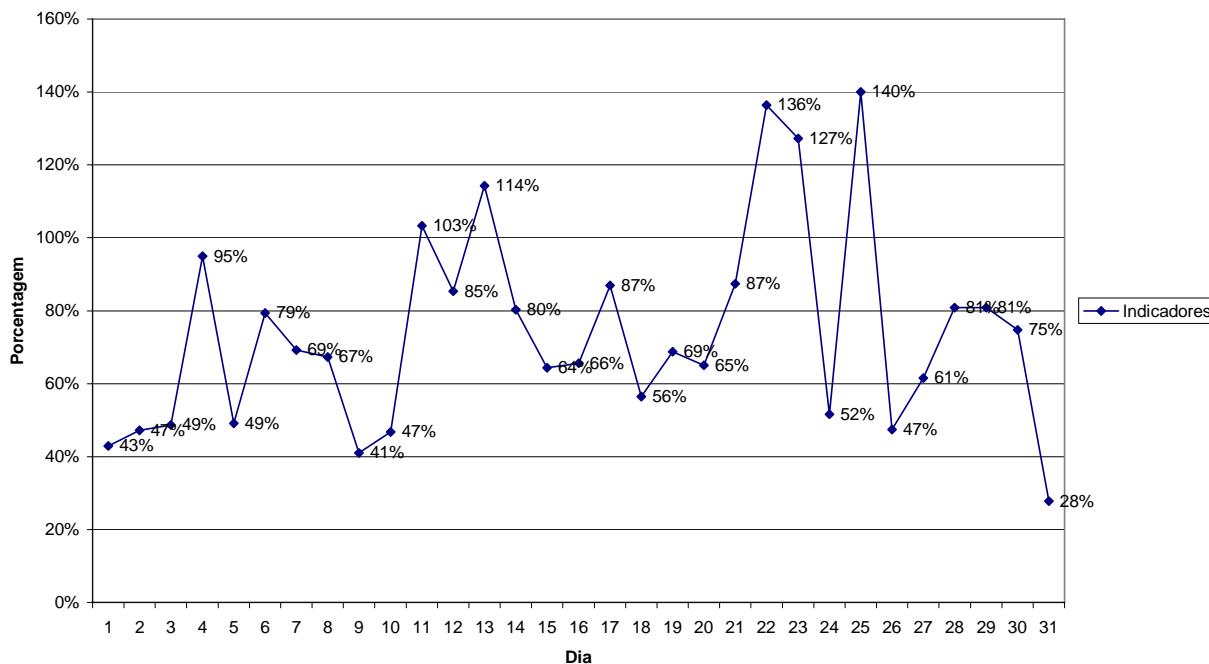
Esta fórmula possibilita obter indicador de produtividade média do total de hóspedes da casa, apresentando a ressalva que efetivamente um mesmo hóspede pode fazer mais de uma atividade, sendo que no caso citado, foi analisado somente a quantidade absoluta desconsiderando este elemento, que é objetivo de discussão dos gestores atuais.

Com o resultado da tabulação e análise dos dados pode-se identificar a produtividade do Lazer Adulto, como no Gráfico 1 - Produtividade Diária do Lazer Adulto Dezembro 2005, abaixo, onde podemos acompanhar diariamente no mês de Dezembro 2005, a produtividade



da participação do público adulto efetivo nas atividades de lazer em relação ao publico *In House*.

Gráfico 1 - Produtividade Diária do Lazer Adulto Dezembro 2005



Fonte: Claudio A de Souza e Oswaldo J. L. Meneses, 2005.

O Gráfico 1 possibilita observar que no período analisado – dezembro de 2005 - o ápice da produtividade nas atividades de lazer do publico adulto foi no dia 25 de dezembro tendo atingido o indicador de 140% de participação, sendo que uma produtividade mínima se observa no dia 31 de dezembro com somente 28% de participação, o que pelas características das atividades promovidas compreende-se de forma mais nítida tais resultados, visto que o dia 25 de dezembro contemplam atividades diferenciadas e contou com uma participação maciça por parte dos hospedes pelo fato de ser uma data comemorativa com forte apelo lúdico familiar.

Os dados coletados foram divididos como podemos ver entre publico adulto e infantil ou *kids*, como e o termo usual chamado pelos profissionais da área lazer. Sendo que e coletado através da mesma sistemática, com diferença pelo fato das mesmas participarem das atividades de forma conjunta diariamente, respeitando-se a faixa etária – 4 a 7 e 8 a 12 anos – e o gênero – masculino e feminino – obtendo total e media diária mensal por cada uma das

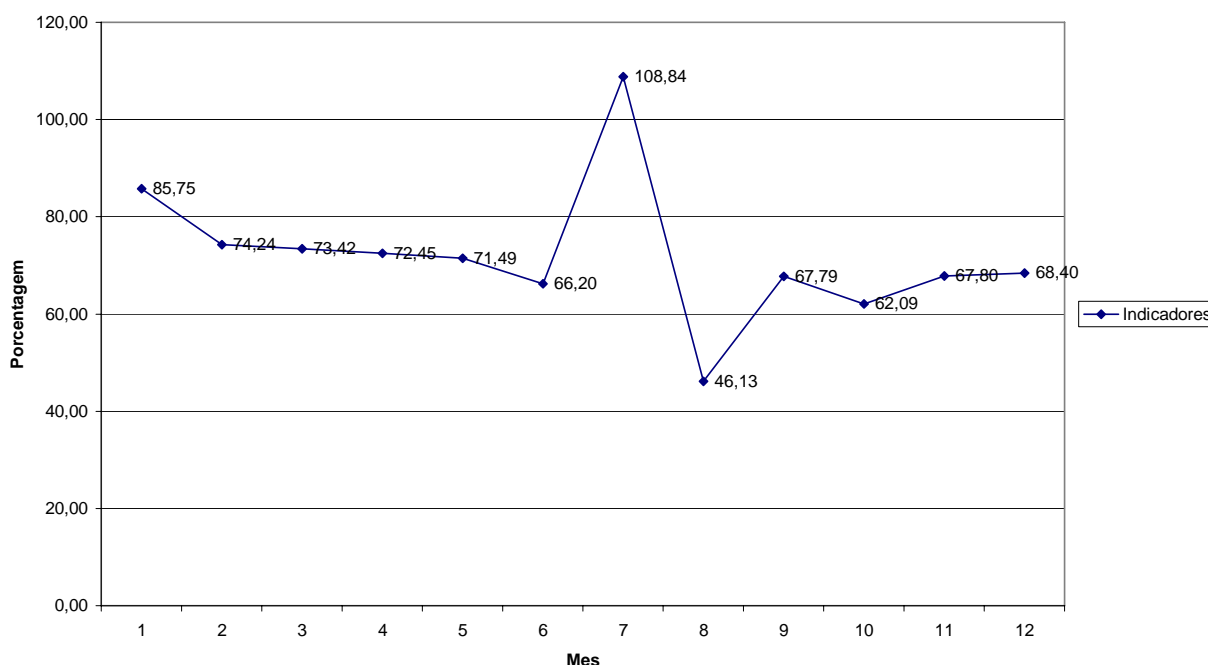


segmentações analisadas – isoladamente e no conjunto - também por dia comparativamente ao total de demanda.

Os dados coletados nesta sistemática possibilitam também a análise dos mesmos de forma anual possibilitando ao longo do desenvolvimento e implantação desta metodologia acompanhar a evolução ao longo dos meses.

Para apresentação dos dados visando analisar o desempenho anual – com os dados apresentados mês a mês - do setor de lazer da unidade hotelaria analisada foi utilizado como base o ano mais recentes, que é o caso de 2005, conforme verificaremos a seguir.

Gráfico 2 - Produtividade Mensal Lazer Adulto 2005



Fonte: Claudio A de Souza e Oswaldo J. L. Meneses, 2005.

O Gráfico 2 – Produtividade Mensal Lazer Adulto 2005, apresenta a porcentagem mensal de hóspedes que participaram efetivamente das atividades de lazer ao longo deste período, com destaque para o mês de julho do corrente ano, com 108,84%, ou seja, uma participação efetiva dos hóspedes, fator este caracterizado pelo período de férias escolares, serem um ponto alto na participação e aumento da demanda e de um público mais participativo, por procurar o empreendimento neste período pela estrutura existente para este fim.



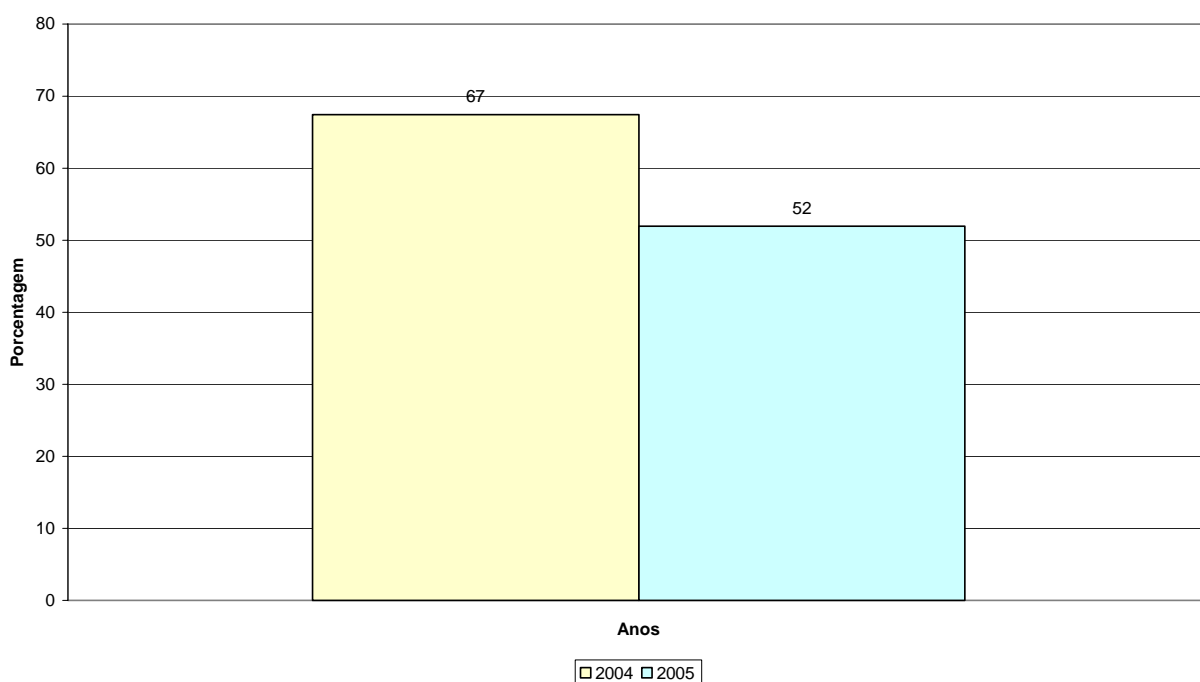
Apesar de verificarmos que a porcentagem média ficou acima dos 60% ao longo de praticamente todo o ano, o mês de agosto registra uma queda acentuada atingindo aproximadamente 45%, fator que segundo as pesquisas e consulta ao setor, caracteriza-se pela demanda existente ser em parte para participação em eventos, apelo de venda forte do *resort* estudado, para este período.

No Gráfico 3 – Comparativo Anual Lazer Infantil 2005, analisa-se o comparativo dos indicadores de produtividade da média mensal dos últimos dois anos – 2004 e 2005 – da atividade de lazer infantil.

O ano de 2005 registra uma queda de 12% percentuais na media anual, quando comparado ao ano anterior, fato este que segundo a gerência do departamento foi devido ao aumento anual da venda de eventos o que reduziu o público infantil na media geral, dificultando a efetiva participação, pelo reduzido número de crianças.

Na seqüência apresenta-se o Gráfico 4 – Comparativo Mensal Lazer Infantil 2004 e 2005, visando proporcionar ao leitor uma visão comparativa detalhada em relação aos anos analisados, de forma a compreender o comportamento mensal dos mesmos.

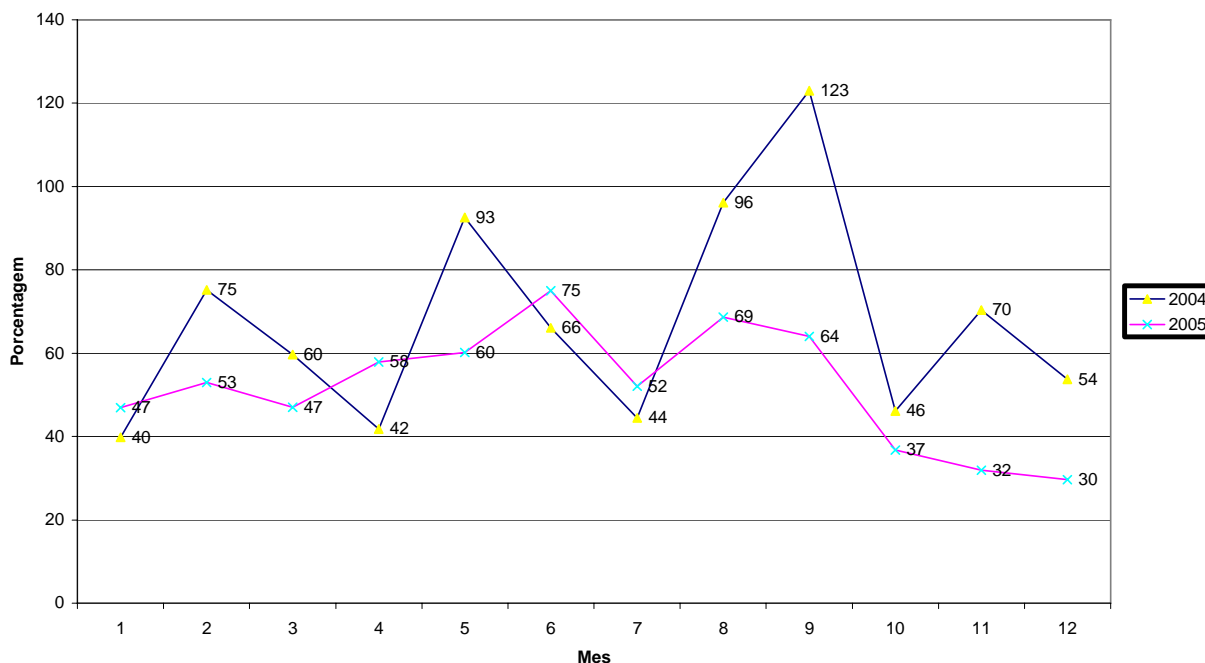
Gráfico 3 - Comparativo Produtividade Media Anual Lazer Infantil 2004 e 2005



Fonte: Claudio A de Souza e Oswaldo J. L. Meneses, 2005.



Grafico 4 - Comparitivo Mensal Lazer Infantil 2004 e 2005



Fonte: Claudio A de Souza e Oswaldo J. L. Meneses, 2005.

O ano de 2004 apresenta uma oscilação acentuada, variando quase que mensalmente, valores médios na casa de 15% pontos percentuais, com variações extremas de aproximadamente 40% a 120% de produtividade dentro do mesmo setor no mesmo ano, fator este que mereceu considerações acentuadas por parte de toda a equipe.

O ano de 2005 apresentou uma média anual inferior, contudo uma regularidade mais uniforme ao longo do período, uma vez que as médias ficaram na casa dos 50% aproximadamente, o que demonstra, apesar da queda na produtividade, uma constância maior e regularidade por parte da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor analisado, esta a partir do ano de 2006 realizando uma apresentação mais detalhada a equipe dos resultados obtidos, procurando conjuntamente com os seus membros interpretar os resultados apresentados por estas avaliações de forma a melhorarem o desempenho da produtividade da equipe de lazer, tanto adulto quanto infantil e a importância da mesma para o conjunto.



Este artigo, bem como a discussão necessária para sua elaboração, demonstraram a equipe à necessidade de reavaliação periódica da sistemática implantada fato que só ocorreu no início de 2006 para reavaliação dos procedimentos de coleta e de tabulação dos dados.

Esta sistemática demonstra grande flexibilidade na possibilidade de variação da programação de lazer adulta mensal, visto que a programação de lazer infantil não é avaliada por atividade e sim no conjunto, contribuindo para comparar o desempenho de programações diferenciadas e ainda por atividades diferenciadas.

Após este momento de reflexão sobre o uso desta metodologia, uma conclusão dos autores e gestores da mesma é a necessidade de acompanhamento sistemático e de conferência regular das fórmulas e da metodologia aplicada nesta sistemática de avaliação da produtividade, tendo em vista a quantidade de dados e a necessidade de confiabilidade a ser atribuída a pesquisas aplicadas para que a mesma possa servir de referência ao fim proposto.

Outro ponto que merece, sistemático e regular, acompanhamento são as formas de apresentação dos resultados tendo em vista à diversidade de informações que isto possibilita, para não perder o foco da ferramenta utilizada, e a contribuição que a mesma pode proporcionar a gestão do setor de lazer de um *resort*.

Uma equipe solidamente consciente da importância de ferramentas de gestão que possibilitem a compreensão e análise de forma mais objetiva e clara é fundamental para a implantação e consolidação desta ferramenta de gestão.

Esta sistemática vem sendo utilizada pelo gestor do setor de lazer – gerente social – como elemento de crucial, em parceria com os outros instrumentos de avaliações tradicionais de um *resort* tal como, *guest comments* – processo de avaliação dos serviços dos meios de hospedagem da rede *Blue Tree*, por parte de seus hóspedes, entre outros, para proporcionar ações que visem uma melhoria contínua da equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J. V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 8.ed. São Paulo: Atica, 2000.

BARRETO, M. **Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo**. 8.ed. São Paulo: Papirus, 2000.

BUSINESS: viagem e turismo. **Viagem e Turismo**. São Paulo: abril, n. 1, dez. 2002. 98 p. Edição Especial.

CAIXETA, N. A explosão do turismo. **Exame**, São Paulo, ano 35, n.5, p.40-59, mar. 2001.

- DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- EMBRATUR/INMETRO. **Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem de turismo**. Brasília, DF, 1998. 155 p.
- FADE-UFPE, **Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**. Brasília: EMBRATUR, 1998.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000.
- GUIA DE RESORTS BRASILEIROS**. São Paulo, ano 1, n. 1, [S.I]. 82 p.
- HOTELARIA EM NÚMEROS. São Paulo: HIA, 2003.
- ISMAIL, A. **Hospedagem: front office e governança**. São Paulo: Thomson, 2004.
- LAWSON, F. **Hotéis & resorts: planejamento, projetos e reforma**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MARINO NETO, J. E. Tendências dos pólos turísticos e mercado de resorts. In: **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 172-182.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.
- RESORTS NO BRASIL. São Paulo: BSH International. 2004.
- RESORTS NO BRASIL. São Paulo: BSH International. 2006.
- SERSON, F. M. **Hotelaria: a busca da excelência**. 2.ed. São Paulo: COBRA, 2000.
- SOUZA, C. **Responsabilidade Social Empresarial uma forma Contemporânea de Hospitalidade Comercial em Resorts: estudo de caso da Pousada do Rio Quente Resorts**. Dissertação – Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2005.
- STONER, James A. F.; FREEMAN R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TRIGO, L.G.G. **Turismo Qualidade: tendências contemporâneas**. 7.ed. São Paulo: Papirus, 2001.
- TURISMO. **Veja**, São Paulo, ano 35, n. 16, jul. 2002. Edição Especial.
- WALKER, J. R. **Introdução a hospitalidade**. 2.ed. Barueri: Manole, 2002.