

Timeshare: Um estudo sob a perspectiva da **governança** corporativa

MARIANA DA FONSECA BRANDÃO * [marianabrandao@globo.com]

CARLOS ALBERTO LIDÍZIA SOARES ** [csoares@vm.uff.br]

DEBORA BOGEA DA COSTA TAYT-SON *** [debora.bogea@gmail.com]

Resumo | Nos últimos trinta anos, a indústria de *timeshares* tem vivenciado um desenvolvimento significativo e sustentável, sendo atualmente o seguimento do turismo que mais cresce no mundo. Apesar da visível importância econômica do setor, a literatura acadêmica sobre o assunto ainda é incipiente. A fim de colaborar com o preenchimento dessa lacuna, o presente trabalho tem por objetivo analisar o sistema de tempo compartilhado sob a perspectiva da governança corporativa, utilizando como base a teoria da agência. Através de uma revisão bibliográfica foram levantadas proposições a respeito de problemas de agência emergentes em sistemas de tempo compartilhado. Posteriormente tais proposições foram verificadas empiricamente com um estudo de caso sobre o *timeshare* do complexo turístico *Beach Park*. Por fim, pudemos concluir que as estruturas de governança típicas do modelo de negócio estudado são frágeis, prejudicando assim seu desenvolvimento no Brasil.

Palavras-chave | *Timeshare*, Governança, Teoria da agência, *Beach Park Vacation Club*.

Abstract | In the past thirty years, timeshares industry has experienced significant and sustainable growth, coming to be the worldly tourism segment that currently presents the fastest development. Despite of its economic importance, the academic literature on timeshare is incipient. Thus, in order to contribute to filling this gap, the present study aims to analyze the time-sharing system from the corporative governance perspective, specifically grounded on the agency theory. After a theoretical review, we have raised some propositions about agency problems emerging in time-sharing systems. Later, these propositions were verified and confirmed empirically through a case study concerning the Beach Park Vacation Club. A last, it was concluded that usual the governance structures of the timeshare business model are fragile, thus hindering its development in Brazil.

Keywords | Timeshare, Governance, Agency theory, Beach Park Vacation Club.

* **Doutorando** na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV/RJ), Brasil.

** **Mestre em Engenharia de Produção** pela Universidade Federal Fluminense (UFF), Brasil. **Professor** da Universidade Federal Fluminense (UFF), Brasil.

*** **Doutorando** na Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ), Brasil.

1. Introdução

Acredita-se que nos próximos anos, a indústria do turismo no Brasil sofrerá um significativo crescimento; afinal, o país será a sede de grandes eventos internacionais, a Copa do Mundo da Fifa de 2014 e as Olimpíadas de 2016. De fato, com a realização desses eventos, a cobertura jornalística em todo o mundo colocará o país em evidência, o que constitui uma grande oportunidade de maior e melhor divulgação de nossos atrativos turísticos e de elevação, de forma permanente, do fluxo de turistas estrangeiros para o Brasil. Contudo, conforme ressaltado por Mello e Goldenstein (2011), sediar eventos dessa magnitude, por si só, não é garantia de que o país tenha sucesso em atrair mais turistas. Será também necessário preencher algumas lacunas na oferta turística brasileira.

A fim de resolver algum destes problemas, o Ministério do Turismo, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, desenvolveu o *Caderno de Propostas Estratégicas de Organização Turística das Cidades-sede da Copa do Mundo – 2014*. Segundo este caderno, um dos itens primordiais para o sucesso deste evento é a capacidade e a qualidade do parque hoteleiro das cidades-sede do evento.

No entanto, aumentar a capacidade hoteleira não é uma tarefa fácil. Dentre os principais desafios para o crescimento desta indústria, destaca-se o alto investimento necessário (Mello & Goldenstein, 2011). Diante desta conjuntura, o *timeshare* poderia ser uma alternativa para captação de recursos e solução para impulsionar a hotelaria brasileira.

Também conhecido no Brasil como sistema de tempo compartilhado, o *timeshare* corresponde a uma multipropriedade, na qual o comprador adquire o direito de usar anualmente uma unidade habitacional de um empreendimento hoteleiro (*resort*) por período determinado, geralmente baseado em semanas (Powanga & Powanga, 2008).

Apesar do potencial econômico desse sistema, a literatura acadêmica sobre o assunto ainda é incipiente (Cortés-Jiménez, Pratt, Bregoli & Cooper,

2012). Para muitos compradores, a indústria de *timeshare* ainda é um mistério. A fim de colaborar com o preenchimento dessa lacuna, o presente trabalho tem por objetivo analisar o sistema de tempo compartilhado. Fundamentado na teoria da agência, procurar-se-á fornecer proposições sobre a natureza idiossincrática da estrutura de governança do *timeshare*, assim como ponderar se tal estrutura pode contribuir para impulsionar ou inibir seu desenvolvimento no Brasil.

A fim de verificar empiricamente as proposições levantadas durante a revisão bibliográfica, foram usados dados disponíveis no portal Reclame Aqui (www.reclameaqui.com.br) sobre o programa de *timeshare* da empresa *Beach Park*. Portanto, o presente trabalho procurará responder a seguinte questão: 'À luz da teoria da agência, quais os problemas de governança que são passíveis de ocorrer em um sistema hoteleiro de tempo compartilhado?', através do estudo de caso do *Beach Park Vacation Club*.

2. Referencial teórico

2.1. O *timeshare*

O conceito de *timeshare* surgiu no início da década de sessenta na Europa como alternativa a casa de férias, que costuma ser ocupada apenas algumas semanas do ano e envolve, além do valor de compra, custos periódicos de manutenção (Woods, 2001). Através do sistema de tempo compartilhado, o consumidor pode comprar a acomodação de suas férias futuras para o tempo que realmente usará; arcando apenas com uma fração do custo da propriedade (Powanga & Powanga, 2008).

O valor pago pelo *timeshare* é influenciado por diversos fatores como o tamanho da unidade, as comodidades do empreendimento, o local e a época de uso. Além da quantia dispendida no ato da compra, o usuário do *timeshare* se compromete a arcar com uma taxa anual para manutenção do

resort (American Resort Development Association, 2011).

Nos últimos trinta anos, a indústria de *timeshares* tem vivenciado um desenvolvimento significativo e sustentável, sendo atualmente o seguimento do turismo que mais cresce no mundo. Com 5.300 empreendimentos espalhados em 108 países, a referida indústria gera receita superior a 45 bilhões de dólares por ano (ARDA International Foundation, 2012). No Brasil, foi registrado em 2009, o crescimento de 61% no número de famílias que aderiram o sistema de tempo compartilhado (Bezerra, 2010).

Pesquisas sobre *timeshares* (e.g. Horwitz, 2006; Upchurch, 2002) destacam dois eventos como responsáveis pela sustentabilidade da sua elevada taxa de crescimento. Um deles foi a adesão de empresas renomadas no ramo da hotelaria, como Hilton, Disney, Hyatt e Marriott, a essa indústria.

O outro evento se refere às modificações sofridas pelo produto, com a introdução da possibilidade de troca. Em 1970, o serviço de permuta passou a ser oferecido por duas empresas: *Resort Condominium International* (RCI) e *Interval International* (Sparks & Smith, 2010). O processo de troca acarretou impacto na gestão de *timeshares*, com a introdução de um novo agente, o administrador de intercâmbio.

Ao longo do tempo surgiram algumas variações do regime de partilha original do *timeshare*. Atualmente são oferecidos no mercado quatro tipos de *timeshare*, no que diz respeito a propriedade (Hovey, 2002): título, ações, fundo de investimento e direito de uso.

A gestão da maioria dos *timeshares* é feita por uma empresa terceirizada, especializada em gerir empreendimentos hoteleiros (Horwitz, 2006). No entanto, esta multipropriedade possui características próprias (e.g., legislação, público consumidor, perspectiva do produto), que tornam sua gestão um tanto quanto complexa e distinta de um produto de hospedagem usual (Guilding, Warnken, Ardill, &

Fredline, 2005). Portanto, não é surpresa que dentre os 27 problemas encontrados em um estudo feito com executivos de *timeshares* (Woods, 2001), o relacionamento entre dono e gestor tenha aparecido em quinto lugar.

Em um típico *timeshare* com 100 unidades habitacionais que tenha sido totalmente vendido (uma semana do ano por comprador) o gerente responderá a 5.100 proprietários (100x51 semanas)¹. Além disso, a empresa gestora terá que interagir com donos de outros *timeshares* que desfrutarão a semana naquele *resort* por terem usado o sistema de intercâmbio (Horwitz, 2006).

Como esclarecido por Eisenhardt (1989) o problema de agência ocorre pela diferença de interesses entre o gestor e o proprietário. Acredita-se que no caso dos *timeshares* este conflito de interesses se agrave, dado o grande número de proprietários, com distintas pretensões (Guilding et al., 2005).

2.2. Teoria da agência

A teoria da agência objetiva lidar com os problemas que surgiram com a separação entre propriedade e gestão (problemas de agência); e representa a perspectiva teórica dominante aplicada aos estudos de governança corporativa (Daily, Dalton & Cannella, 2003).

Eisenhardt (1989) explica que a unidade de análise da teoria da agência é a relação de agência (contrato), na qual uma parte (o principal) delega um trabalho à outra (o agente) que o executa. Contudo, se ambas as partes em um relacionamento principal-agente buscam maximizar sua função utilidade, nem sempre o agente vai agir conforme o interesse do principal, originando assim o problema de agência (Cornforth, 2004).

Sharma (1997) afirma que o problema de agência é sustentado pelo tripé: informação, oportunismo e perspectiva frente ao risco. A assimetria de informação remete à posse, por parte do agente, de um conjunto maior de informações sobre os requisitos e

¹ O tempo útil para uso do *timeshare* é calculado com base em 51 semanas por ano. Usualmente uma semana por ano o empreendimento fica fechado para manutenção (Horwitz, 2006).

resultados das atividades desenvolvidas no relacionamento. Essa superioridade do agente frente ao principal pode induzir à busca por benefícios adicionais por parte do primeiro (Araújo, 1999).

Tal manipulação da assimetria de informação para obtenção de objetivos próprios é reconhecida pela teoria dos custos de transação como oportunismo (Fiani, 2002). Duas questões fundamentais nos problemas de agência são derivadas dessa assimetria, relacionadas a aspectos de ação oculta (*hidden action*) e informação oculta (*hidden information*), e referidos na literatura sobre teoria da agência respectivamente como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*) (Fontes-Filho, 2003).

Quanto ao risco, acredita-se que o principal e o agente encaram-no de forma distinta (Sharma, 1997). A disposição do gestor a correr riscos depende do contrato (que estipulará regras como quem arcará com as consequências do resultado), assim como das oportunidades externas existentes para o agente no mercado de trabalho, caso seu resultado desagrade o principal (Eisenhardt, 1989).

Por fim, é importante ressaltar que os problemas de agência não se limitam àqueles da relação proprietário-gestor, mas se estendem a um conjunto maior de relações, permeando o cotidiano das atividades organizacionais (Fontes-Filho, 2003).

2.3. Governança em timeshares

Atupele e Powanga (2008), ao realizarem uma análise econômica sobre *timeshares*, ressaltaram que a maioria dos consumidores não conhece o produto. Verificando-se assim, que a assimetria de informação está presente desde o processo de compra.

Na maioria dos casos o *timeshare* é vendido como produto e não como investimento, logo também não é oferecido qualquer conselho financeiro. Tal prática tem consequências tanto positivas quanto negativas (Hovey, 2002). O lado positivo é que protege o

consumidor da falsa ideia de que o propósito da compra esteja relacionado a um retorno financeiro. Já a parte negativa é que não é fornecido, nem estimulado, que o consumidor faça uma análise de custo/benefício.

Como não há um fluxo regular de pessoas interessadas em comprar *timeshares*, os consumidores precisam ser convencidos a realizar a compra, necessitando assim de uma agressiva estratégia de marketing (Powanga & Powanga, 2008). Durante a venda são utilizados termos entusiásticos e apelos emocionais. Os benefícios ou desvantagens econômicas associadas com a propriedade de *timeshare* não são esclarecidos, assim como projeções de resultados ou de fluxo de caixa, vantagens fiscais ou impactos não estão incluídas no material promocional (Hovey, 2002).

Devido à sua importância para venda, são investidas grandes quantias monetárias em estratégia de marketing nos *timeshares*. Em alguns casos, os custos com marketing deste produto chegam representar cinquenta por cento do valor final² (Woods, 2001). Como este dispêndio não é usado em atributos para o *resort*, o valor não fica agregado ao produto. De fato, muitos consumidores desconhecem que o *timeshare* sofre uma grande depreciação logo após sua aquisição.

A partir destas informações foram elaboradas as proposições deste estudo.

Proposição 1 – O oportunismo se faz presente desde o momento da aquisição do *timeshare*.

Quando um projeto de *timeshare* é vendido por completo, seus donos tomam posse do empreendimento como um todo. Normalmente é criada uma associação de proprietários, que é convocada a se reunir pelo menos uma vez ao ano, e uma empresa é contratada para gerir a

² Para fins comparativos uma empresa multinacional, como a Procter and Gamble, tem o gasto anual com marketing estimado entre 8% e 9%, incluindo o custo com propagandas de televisão e mídia (eletrônica e impressa) em todo o mundo (Powanga & Powanga, 2008).

propriedade. Por vezes, a própria empresa que desenvolveu o *timeshare* fica responsável pela gestão (Horwitz, 2006).

Conforme supracitado, uma das características relevantes para gestão do *timeshare* é sua grande quantidade de proprietários. Por ser fundamentalmente utilizado nas férias, o donos do empreendimento residem em localidades dispersas e distantes, sendo assim difícil que se reúnam com frequência. Muitos assuntos importantes acabam sendo resolvidos por procuração (Horwitz, 2006), atrapalhando o monitoramento da gestão. Assim, chegamos à segunda proposição do trabalho:

Proposição 2 – A origem dispersa dos proprietários de timeshare é oportuna para acontecerem problemas de agência.

Além da grande quantidade de principais em um *timeshare*, estudos sobre o assunto (e.g., Cassidy & Guilding, 2011; Guilding et al., 2005) apontam que os proprietários possuem interesses heterogêneos e ocasionalmente contrários. Diversos são os motivos que levam os consumidores a exercer a compra do *timeshare* e, apesar de não fazer parte da abordagem de venda, o investimento ainda é usado como justificativas por alguns donos (Crotts & Ragatz, 2002). Existem ainda empreendimentos mistos, nos quais uma parte pertence a um investidor (ou grupo) e é operado como um hotel regular, enquanto a outra parte funciona como *timeshare* (Stringam, 2010).

Guilding et al. (2005) apontam que a principal divergência de interesse entre os donos nos *timeshares* está entre os proprietários que usufruem do empreendimento e os ‘investidores’. Para os ‘investidores’ é interessante que o *resort* esteja sempre ocupado na sua capacidade máxima, já que a sublocação de suas unidades lhes rende lucro. No entanto, a maioria dos donos usuários do *timeshare* preferem utilizar o *resort* apenas na companhia dos outros proprietários,

sendo possível assim aproveitar melhor a estrutura do empreendimento.

A remuneração fixa do gestor do *timeshare* é proveniente da receita do *resort*, composta pela taxa de manutenção paga pelos proprietários (Horwitz, 2006). Na maioria dos *timeshares*, o gestor também é responsável por agenciar a sublocação das unidades vagas, sendo comissionado por cada aluguel negociado (Guilding et al., 2005). Frente a esta conjuntura, é possível perceber que o interesse dos gestores acaba se alinhando com o dos proprietários investidores fortalecendo o vínculo entre eles. Por fim, o gestor tende a atender os interesses dos ‘investidores’. Com isso, concluímos a terceira proposição:

Proposição 3 – O problema de agência nos *timeshares* é acentuado pela assimetria de interesses entre os próprios proprietários. Os proprietários cujos objetivos são mais coerentes com o dos gestores acabam favorecidos.

3. Metodologia

Para classificação da do tipo de pesquisa será usada à taxonomia sugerida por Vergara (2000) que a define por dois critérios, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o presente estudo pode ser qualificado como explicativo e descritivo. Explicativo, pois procura esclarecer fatores que contribuem para ocorrência de determinado fenômeno. Também é descritivo, porque pretende descrever aspectos presentes na governança de um setor específico da indústria hoteleira, bem como as percepções, sugestões, soluções e resultados encontrados durante este estudo.

Quanto aos meios a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica será utilizada para criar a sustentação teórico-metodológica do trabalho. Também é consi-

derada como um estudo de caso por ser circunscrito a uma única entidade, a empresa *Beach Park*.

3.1. Coleta de dados

Os dados foram coletados em duas etapas. Primeiramente, na pesquisa bibliográfica, foram pesquisados livros e artigos relacionados à teoria da agência e a indústria de *timeshare*. Posteriormente, a fim de verificar empiricamente as proposições levantadas foi usada a pesquisa telematizada, com a coleta de dados disponíveis no portal Reclame Aqui (www.reclameaqui.com.br).

O portal Reclame Aqui é considerado o maior site da América Latina em defesa do consumidor. Segundo informações da própria empresa, o objetivo principal do Reclame Aqui é “ser um canal de comunicação entre os clientes e fornecedores, desde que haja uma relação de consumo entre eles”.

A amostra deste estudo foi definida pelo critério de acessibilidade (facilidade de acesso) e tipicidade (elementos representativos da população-alvo). A amostra consiste em todas as reclamações feitas a respeito do *timeshare* da empresa *Beach Park*, no portal Reclame Aqui, de janeiro a agosto de 2013, totalizando 49 reclamações. As reclamações coletadas foram numeradas em ordem cronológica (1 a 49). Deste modo, os informantes são identificados neste trabalho pela letra I (informante) e o número de sua reclamação.

3.2. Tratamento dos dados

Os dados foram tratados de forma qualitativa. De acordo com Vieira (2004), a abordagem qualitativa garante a riqueza dos dados, a compreensão do fenômeno e especialmente do significado que está por trás dos argumentos dos indivíduos.

A fim de interpretar as reclamações coletadas, foi utilizada a análise de conteúdo. Objetivou-se com isso reconstruir indicadores e cosmovisões, valores,

atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos e compará-los (Bauer, 2002).

4. O *Beach Park Vacation Club*

O *Beach Park Vacation Club* (BPVC) é o programa de *timeshare* do complexo turístico Beach Park, localizado na região metropolitana de Fortaleza no Ceará. Distribuído numa área total de 30 km², tal complexo conta com uma estrutura composta pelo parque aquático, quatro *resorts*, além de restaurantes e serviços na praia do Porto das Dunas (<https://www.beachpark.com.br/>).

O *timeshare* BPVC começou a ser oferecido em 2006. Tal produto consiste no ato de dividir em intervalos de 52 semanas cada unidade habitacional de seus *resorts*, convertendo estas semanas em pontos que são comercializados separadamente. O *Beach Park Vacation Club* é um dos afiliados da *Resort Condominiums International* (RCI). Portanto, os proprietários do BPVC também tem a possibilidade de oferecer sua hospedagem no *resort* cearense em troca de hospedar-se em algum outro dos quatro mil *resorts* também parceiros da RCI.

4.1. Comercialização

Conforme ressaltado no referencial teórico não existe um fluxo regular de consumidores a procura de *timeshares* para investir e de fato, o BPVC não foge a esta regra. Contudo, este empreendimento possui a vantagem de fazer parte de um famoso complexo turístico brasileiro que anualmente recebe milhares de turistas. Assim, grande parte da captação de novos proprietários é feita no próprio complexo.

Não fomos ao *Beach Park* para comprar um programa de férias. Fomos para conhecê-lo. Já ouvi boas referências da empresa de pessoas que lá se hospedaram

e por isso fomos até lá. (I12)

Através dos dados coletados, verificou-se que a campanha para captação de proprietários é feita de forma extremamente agressiva. Os vendedores abordam os visitantes do complexo, oferecendo brindes e cortesias em troca da presença em uma palestra expositiva sobre o BPVC.

Visitei o *Beach Park* com minha esposa e filha no dia 5 de agosto de 2103, onde ainda na entrada do parque fomos abordados por um promotor chamado Silvio, que nos convidou a participar de uma apresentação dos *resorts* do complexo que levaria 60 minutos e, ao final, receberíamos como cortesia do parque duas toalhas e três refeições no restaurante do interior do parque. (I3)

No local da exposição, o produto é apresentado de forma entusiástica e com apelos emocionais, sempre ressaltando as 'inúmeras' vantagens do BPVC que ao final é oferecido aos ouvintes. "A apresentação do programa é muito atraente e ludi-briante." (I14).

Apesar da cordialidade dos consultores, muitas reclamações ressaltam a falta de honestidade inicial, no momento do convite, quando são informados da duração da sessão (aproximadamente 1 hora) que de fato se prolonga por aproximadamente três horas. "Daí fomos direcionados para a apresentação [...] que seria de no máximo 60 minutos e que se estendeu para quase 3 horas." (I20).

Esta longa duração também se deriva da insistente oferta posterior à apresentação. Após aprenderem sobre as vantagens e regalias do produto, os visitantes são eficientemente trazidos a uma intensa negociação com os consultores determinados a vender-lhes o BPVC.

Já era quase duas horas da tarde, e nem sequer tivemos tempo de pensar ou falar, as crianças já não estavam mais na salinha de recreação, estavam entediadas e com fome, e o agente insistentemente ofertava sem parar o plano de 600.000 pontos, este

plano não foi aceito por nós, chegou outro agente, e nos ofereceu outros valores. Parecia que nunca sairíamos dali caso não aceitasse qualquer daqueles planos. (I47)

As reclamações também ressaltam a pressão sofrida durante a negociação.

Tudo já começou errado, quando dissemos que queríamos pensar sobre a proposta oferecida e depois entrar em contato, caso fosse do nosso interesse, e com uma enorme pressão psicológica, sem nos dar muito tempo para pensar e dizendo que era uma oportunidade única, e que a proposta tinha validade somente naquele momento, sendo assim assinamos o contrato. (I49)

Por fim, verificou-se nas reclamações sérios problemas na transmissão das informações por parte dos consultores. No momento da venda, certas restrições da utilização do produto não são avisadas e algumas informações são passadas de forma ambígua, gerando distintas interpretações.

Todos os benefícios do produto nos foram apresentados de forma rápida e unilateral, porém naquele momento era simplesmente impossível ler e analisar o contrato e seus anexos, o que fizemos tão logo retornamos para nossa cidade dias depois. (I11)

O método persuasivo adotado pela equipe de vendas vai contra os princípios da boa fé destacados no Código de Defesa do Consumidor, bem como uma proposta comercial desleal que não dá oportunidade de verificar os riscos envolvidos. (I15)

Com base nos dados coletados, validamos a primeira proposição deste estudo. De fato, o oportunismo se faz presente desde o momento da aquisição do *timeshare*. Assim, não nos surpreende que a maioria das reclamações postadas no Reclame Aqui solicite o cancelamento do contrato. Como a segunda e terceira proposições remetem para problemas

que ocorrem após a aquisição do produto, elas são averiguadas no ponto seguinte, através dos relatos de utilização do BPVC.

4.2. Utilização

Conforme explicado anteriormente o BPVC é comercializado como um sistema de pontos. Através dos relatos analisados, verificamos que esta estratégia de comercialização camufla a noção de propriedade. Ao adquirir o BPVC, os consumidores percebem-se proprietários de pontos, ao invés de donos de uma fração do empreendimento. Ao relatarem os motivos para efetuarem a compra do BPVC muitos reclamantes ressaltaram o fato deste *timeshare* ser afiliado a empresa RCI. Outros ainda afirmaram que fizeram a aquisição do BPVC para se hospedarem em outros hotéis que não os do complexo do *Beach Park*.

O que nos motivou a fazer esse plano, o que fez nossos olhos brilharem foi a parceria com a RCI, a possibilidade de tirar férias e ir pra *resorts* no Brasil e no mundo. (I7)

Assim, foi observado que os principais (donos) não apresentam preocupação com a gestão ou manutenção do empreendimento. De fato, para estes proprietários o importante é a utilidade dos pontos.

Tal desinteresse pela gestão, pode ainda ser acentuado pela dispersão geográfica dos proprietários do BPVC. A amostra utilizada neste estudo corresponde a reclamações de residentes de dezessete estados brasileiros. Deste modo, o notado distanciamento entre os principais nos permite validar a segunda proposição – a origem dispersa dos proprietários de *timeshare* é oportuna para acontecerem problemas de agência.

Ainda analisando as reclamações decorrentes da utilização do produto, tentou-se averiguar a pertinência da terceira proposição: O problema de agência nos *timeshares* é acentuado pela assimetria

de interesses entre os proprietários. Os proprietários cujos objetivos são mais coerentes com o dos gestores acabam favorecidos.

No caso do BPVC o sócio majoritário do empreendimento (a empresa *Beach Park*) é quem administra e toma todas as decisões. Também é este sócio que comercializa o *timeshare*. Diante desta conjuntura não nos surpreende que os interesses da empresa *Beach Park* sejam priorizados em detrimento dos demais.

Como observado, desde o momento da comercialização, os interesses da empresa gestora se sobressaem, afinal ela tem por objetivo vender *timeshares* e o faz com total descaso aos objetivos dos consumidores.

Hoje, 11/07/2013, ao iniciar uma pesquisa para programar o primeiro passeio da família utilizando o pacote contratado, descobri que as condições propostas não são nada vantajosas e muito pelo contrário, são extremamente restritivas, dificultando sua utilização, em especial porque somos em cinco pessoas na família, sendo três crianças e o casal, e os quartos disponíveis para o plano são para quatro pessoas. É de se estranhar que nos tenham oferecido esses planos sabendo do tamanho da família que estava presente e que foi apresentada para os vendedores. (I14)

Essa assimetria de interesses entre os principais também foi verificada no relacionamento com a empresa parceira RCI. Conforme já explicado, esta afiliação é ressaltada no momento da venda ajudando a atrair compradores. Contudo, a parceria acaba não sendo tão benéfica aos proprietários minoritários, como foi destacado em muitas reclamações.

Ausência de vagas nos hotéis desejados, sistematicamente alegada pelas administradoras dos planos de férias, oferta de alternativas de hospedagem totalmente em desacordo com os termos contratuais, descaso com as solicitações e reclamações das partes prejudicadas, tentativa de cobrança de taxas e valores

não pertinentes aos serviços contratados. (I44)

Portanto, com base nos relatos analisados, a terceira proposição foi validada.

5. Considerações finais

O presente trabalho procurou contribuir para o estudo sobre *timeshares* por meio de uma abordagem alternativa, analisando os problemas de governança presentes nesta indústria. Considerando o referencial teórico sobre a teoria da agência, esta pesquisa verificou que este segmento corresponde a um solo fértil para o florescimento de problemas de agência.

A partir desta condição, buscaram-se levantar proposições teóricas sobre a assimetria de informação, presentes na indústria de *timeshare*, entre o principal e o agente. Iniciando pela estratégia de marketing utilizada neste setor, propomos que os consumidores de *timeshare* podem ser prejudicados pelo oportunismo mesmo antes da realização da compra. Considerando a característica do produto, assumiu-se que a quantidade e dispersão dos proprietários inviabiliza o monitoramento eficiente da gestão, abrindo brechas para problemas de agência. Propomos ainda que este referido problema pode ser agravado pela heterogeneidade de interesses apresentada pelos donos.

Por fim, procuramos verificar empiricamente as proposições elaboradas. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com o *timeshare* do BPVC e as três proposições tiveram apoio dos dados coletados.

Assim, podemos concluir que as estruturas de governança típicas do modelo de negócio estudado são frágeis. De fato, o *timeshare* poderia ser uma solução para suprir a necessidade de investimentos em hotéis no Brasil. Contudo, com a atual facilidade de transmissão de informação pela internet, os problemas de agência do sistema de tempo compartilhado tornam-se públicos, inibindo assim o crescimento desta indústria.

Por hora apresentamos um estudo preliminar sobre a estrutura de governança da indústria de *timeshare* no Brasil. Sugerimos que futuros estudos investiguem outros casos de *timeshares* brasileiros, para que então possam ser feitas análises comparativas entre as diferentes empresas deste setor, presentes no mercado brasileiro.

Referências bibliográficas

- American Resort Development Association (2011). *Understanding vacation ownership*. Washington, DC: ARDA.
- ARDA International Foundation (2012). *World wide shared vacation ownership report: 2012 edition*. Washington, DC: ARDA.
- Araújo, L. N. P. (1999). *Os fundamentos da governança corporativa*. São Paulo: Trevisan Consultores.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: Uma revisão. In G. Gaskell & M. W. Bauer (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (pp. 189-218). Petropolis: Vozes.
- Beach Park (2013). *Beach Park Vacation Club*. Acedido em 1 de agosto de 2013, disponível em <http://www.beachpark.com.br/>
- Bezerra, E. (2010). Dirigentes da RCI visitam clientes em Fortaleza. *Diário do Nordeste*. Acedido em 7 de novembro de 2012, disponível em <http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=811471>
- Cassidy, K., & Guilding, C. (2011). Management models and differential agency challenges arising in Australian multi-titled tourism accommodation properties. *Tourism Management*, 32(6), 1271-1281.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cortés-Jiménez, I., Pratt, S., Bregoli, I., & Cooper, C. (2012). The European timeshare consumer in the twenty-first century. *International Journal of Tourism Research*, 14, 153-164.
- Crotts, J. C., & Ragatz, R. L. (2002). Recent US timeshare purchasers: Who are they, what are they buying, and how can they be reached? *International Journal of Hospitality Management*, 21(3), 227-238.
- Daily, C., Dalton, D. R., & Cannella Jr., A. A. (2003). Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fiani, R. (2002). Teoria dos custos de transação. In D. Kupfer & L. Hasenclever (Eds.), *Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil* (pp. 267-286). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fontes-Filho, J. R. (2003). Governança organizacional aplicada ao setor público. *Atas do VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pp. 28-31). Panamá.

- Guilding, C., Warnken, J., Ardill, A., & Fredline, L. (2005). An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums. *Tourism Management*, 26(3), 409-420.
- Horwitz, R. (2006). The board of directors in timeshare governance: Owner-management relations in timeshare resort operations. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(3), 185-196.
- Hovey, M. (2002). Is timeshare ownership an investment product? *Journal of Financial Services Marketing*, 7(2), 141-160.
- Mello, G., & Goldenstein, M. (2011). Perspectivas da hotelaria no Brasil. *BNDES Setorial*, 33, 5-42.
- Powanga, A., & Powanga, L. (2008). An economic analysis of a timeshare ownership. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7(1), 69-83.
- Reclame Aqui (2013). Acedido em 15 de agosto de 2013, disponível em www.reclameaqui.com.br
- Sharma, A. (1997). Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *The Academy of Management Review*, 22(3), 758-798.
- Sparks, B., & Smith, J.-A. (2010). The DeHaan family and RCI: The development of the timeshare industry. In R. Butler & R. A. Russell (Eds.), *Giants of tourism* (pp. 60-76). Wallingford: CABI.
- Stringam, B. B. (2010). Timeshare and vacation ownership executives' analysis of the industry and the future. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(1), 37-54.
- Upchurch, R. S. (2002). Product design evolution in the vacation ownership industry: From fixed weeks to points and vacation clubs. *Journal of Retail & Leisure Property*, 2(3), 239-253.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Vieira, M. M. F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zouain (Eds.), *Pesquisa qualitativa em administração* (pp. 14-17). Rio de Janeiro: FGV.
- Woods, R. H. (2001). Important issues for a growing timeshare industry. *Timeshare Management*, (February), 71-81.