

#51 ABRIL/2025

TURISMO

COMPARTILHADO

Negócios, Experiências & Entretenimento



GUIA DEFINITIVO PARA DESENVOLVIMENTO DE MULTIPROPRIEDADE

Entrevista com Gabriela Schwan,
CEO da Swan Hotéis

Arena WAM impulsiona setor de eventos e
turismo em Caldas Novas

GAV Resorts chega ao marco de 100 mil
cotas ativas

Construa Sua Carreira no Mercado Que Mais Cresce: Fracionado, Multipropriedade e Vacation Club!

A **TC Brasil**, referência em gestão e implantação de projetos no setor de **TEMPO COMPARTILHADO**, está recrutando talentos para grandes empreendimentos com lançamento no primeiro semestre de 2025 nos **ESTADOS DE SÃO PAULO E PARANÁ!**

Se você busca crescimento profissional, alta performance e ganhos atrativos, essa é a sua chance de atuar em um mercado promissor, com suporte e treinamento especializado.

Vagas Abertas

- ✓ Gerentes de Vendas
- ✓ Liderança de Captação e Vendas
- ✓ Consultores de Vendas
- ✓ Atendimento e Relacionamento
- ✓ Administrativo e Suporte Operacional





Com grandes oportunidades de expansão, esses projetos são ideais para quem deseja se destacar no setor e construir uma carreira de sucesso!

✉ **Envie seu currículo e se cadastre por meio do e-mail talentos@tcbrasil.com.br e faça parte deste grande sucesso!**

TC Brasil – Estruturando Projetos, Construindo Equipes Vencedoras!

TC Brasil
VACATION OWNERSHIP CONSULTING

  /tcbrasil.consultoria

PROJETOS DO TURISMO COMPARTILHADO

2025 começou de forma especial para o Turismo Compartilhado, com muito planejamento para nossos projetos. O primeiro projeto já foi concluído com sucesso, a Imersão Tempo Compartilhado – Missão Orlando, que foi realizada nos dias 27, 28, e 29 de março nos Estados Unidos. E agora apresentamos a edição 51 da Revista Turismo Compartilhado.

Antes de entrarmos nos assuntos da revista, queremos destacar a Imersão Tempo Compartilhado, uma parceria nossa com o empresário Wesley Côrtes, que foi o primeiro evento internacional do Turismo Compartilhado, em que 20 empresários e executivos do mercado brasileiro puderam vivenciar de perto as operações de propriedade compartilhada do destino na Flórida

A capa desta edição da revista reflete o nosso propósito, de promover o crescimento sustentável do mercado. Através deste propósito, formatamos o Guia Definitivo de Desenvolvimento de Multipropriedade, com um passo a passo para um projeto, desde a concepção, estudo de viabilidade até a entrega. Este Guia foi realizado de forma totalmente empírica, fruto de nossa vivência e experiência de 10 anos de mercado, fazendo coberturas jornalísticas de vários eventos do setor, visitando empreendimentos, conversando e entrevistando players, além de realizar nossos próprios eventos.

Além dessas duas grandes notícias, a edição 51 traz outros relevantes assuntos, uma entrevista com Gabriela Schawn, CEO da Swan Hotéis, coberturas de premiações das operações, a Aviva apresenta novidades em seus produtos, a TUDO explica como funciona um departamento de pós-vendas, e muito mais.

Como completamos 10 anos de mercado em 2025, ainda estamos programando mais imersões e eventos. Já podemos adiantar a realização de mais uma edição do Meeting Geral, evento já tradicional no mercado, direcionado para os profissionais da captação, vendas e pós-vendas, que este ano acontece em Foz do Iguaçu (PR), em junho.

Nos sigam para ficarem mais informados da novidades!



Boa Leitura!
Fábio Mendonça
Diretor de Jornalismo

EXPEDIENTE

Jornalista Responsável
Fábio Mendonça (MTb 01.877)

Direção de Arte
Flávia Correia

Impressão
Gráfica Alpha Ultra Press
Tiragem - 2.500 exemplares



Acesse: www.turismocompartilhado.com.br
redacao@turismocompartilhado.com.br
(64) 99206-0604

Capa 16

Guia Definitivo para Desenvolvimento de Multipropriedade



Página 06

My Mabu supera todos recordes na temporada 2024/2025



Página 14

Entrevista com Gabriela Schwan, CEO da Swan Hotéis



Página 30

ICMS ou ISS? Qual é a Melhor Opção para Tributar Alimentos e Bebidas no Setor de Turismo, Hotelaria e Lazer? - Artigo de Neto Souza, sócio do Grupo Mapah



Página 31

Impactos da Reforma Tributária no Setor de Turismo - Artigo de Marllon Terra, sócio do Grupo Mapah



Página 32

Arena WAM impulsiona setor de eventos, turismo e economia em Caldas Novas



Página 36

GAV Resorts chega ao marco de 100 mil cotas ativas e se consolida como uma das líderes no mercado de multipropriedade no Brasil



Página 38

O Fim da Indústria das Reclamações Trabalhistas na Multipropriedade - Artigo de Diego Amaral



MERCADO

- 05** Surfland Brasil promove treinamentos para mulheres da equipe
- 08** Mundo Planalto celebra melhores do mercado com festa temática
- 09** Mundo Planalto implementa novo modelo de gestão com foco em digital, dados e performance comercial
- 12** Credlar Vacation apresenta modelo de gestão 2.0: a evolução que impulsiona o futuro da empresa

TECNOLOGIA

- 26** eSolution e Livá anunciam programa de avanço tecnológico para 2025

GESTÃO

- 28** TUDO explica atuação do pós-vendas na propriedade compartilhada

NEGÓCIOS

- 33** O Impacto da Inadimplência no Setor de TimeShare e Multipropriedade em 2025 - Artigo de Fernando Pysklyvicz, Diretor de Relacionamento Proxy Gestão
- 34** Aviva celebra recorde dos resultados de janeiro da área de Fidelização com festa, reconhecimento e premiação de mais R\$ 500 mil para o time
- 35** Conheça o novo produto da Costa do Sauípe - InCanto Residence Club

SURFLAND BRASIL PROMOVE TREINAMENTOS PARA MULHERES DA EQUIPE



Evento dedicado às mulheres do time comercial da Surfland Brasil

Com o objetivo de desenvolver mais sua equipe de vendas de frações imobiliárias, não apenas no aspecto profissional, mas também pessoal, a Surfland Brasil, em Garopaba (SC), passou a promover treinamentos, com palestras e seminários, focados nas mulheres do time.

“É um projeto que trabalhamos no desenvolvimento das mulheres da equipe, muitas não tinham experiência com vendas de multipropriedade e entendemos que iria contribuir bastante para aumentar suas sensibilidades no atendimento ao cliente”, conta Cristiano Vieira, diretor comercial da Surfland Brasil, que revela que as mulheres representam 90% do time comercial de vendas de multipropriedade.

Para ministrar os treinamentos, a Surfland Brasil trouxe a profissional Milene Beltrão, pós-graduanda em Comportamento Humano, vice coordenadora do núcleo de Mulheres Empresárias de Garopaba e integrante do Conselho de Turismo de Garopaba. “Trabalho a produtividade, gestão do tempo e a liderança feminina com foco na autoconfiança e imagem pessoal”, diz a especialista.

Milena conta que os treinamentos visam aprimorar habilidades, aumentar a produtividade, estimular e melhorar a colaboração entre as equipes. “Após esses treinamentos, nota-se uma equipe mais qualificada, produtiva e engajada, com maior capacidade de inovação e resolução de problemas”, afirma ela. “Promovemos a melhora na comunicação e colaboração entre os setores, resultando em um ambiente de trabalho mais eficiente e harmonioso. Também há um impacto positivo na motivação das funcionárias, que se sentem valorizadas”.

Cristiano Vieira reforça a política da Surfland Brasil, de desenvolver a equipe, dando apoio e suporte, para que tenham o máximo de espaço dentro do mercado de trabalho e para crescer profissionalmente na própria Surfland. “Está representatividade que elas têm vai além do 8 de março, faz parte de nossa política cuidar não apenas do profissional, mas do pessoal também”, conclui ele.



Registros do treinamento realizado



My Mabu

supera todos recordes na temporada 2024/2025

Após temporada histórica, projeto em Foz do Iguaçu (PR) premia equipe e planeja novos avanços para o futuro



Equipe My Mabu reunida durante festa de premiação

Com uma performance extraordinária, o My Mabu, empreendimento em Foz do Iguaçu, no Paraná, superou todas as expectativas, alcançando R\$ 182 milhões em vendas e atendendo mais de 15 mil famílias no ano de 2024.

Já na temporada, período compreendido entre 01/12 a 04/03/2025, os resultados foram ainda mais espetaculares. Todos os recordes foram superados com ampla diferença. Foram mais de R\$ 92 milhões em vendas.

“Fechamos a temporada com um recorde espetacular. Batemos meta, super meta e entregamos resultados em todos os indicadores muito acima das expectativas”, celebra Raimundo Pimenta, CEO do My Mabu.

O desempenho começou a ganhar força ainda em dezembro de 2024, quando a empresa registrou o maior volume de vendas da sua história para o período, atingindo R\$ 29 milhões. O ritmo acelerado se manteve em janeiro de 2025, que superou todas as projeções: a meta inicial era de R\$ 26 milhões, mas o resultado final chegou a R\$ 38 milhões, com mais de 2.600 famílias atendidas.

Segundo o CEO, fevereiro seguiu na mesma tendência de crescimento, iniciando com um desempenho impressionante. “Nos primeiros sete dias do mês, o My Mabu já havia registrado R\$ 9 milhões em vendas, ultrapassando a meta mensal de R\$ 11 milhões com muita facilidade. Tivemos o melhor início de mês da história do My Mabu, superando até mesmo os resultados de janeiro.

Os números são surreais e demonstram a força da nossa estratégia e da excelência da nossa equipe”, destaca Raimundo.

A comparação com a temporada do ano anterior reforça o salto de crescimento. No verão de 2023/2024, o My Mabu registrou R\$ 55 milhões em vendas. Já em 2024/2025, a empresa alcançou R\$ 92 milhões, confirmando a evolução expressiva.

O mercado de multipropriedade no Brasil continua crescendo de forma acelerada nos últimos anos, impulsionado pelo interesse crescente de consumidores em adquirir frações imobiliárias em destinos turísticos. Esse modelo de negócio permite que famílias tenham acesso a propriedades de alto padrão por um custo reduzido, garantindo flexibilidade e praticidade. O sucesso do My Mabu é a de prova da consolidação desse mercado, que segue atraindo novos investidores e consumidores.

Para celebrar essa performance histórica, o My Mabu realizou, no último dia 18 de março, a maior premiação de sua história. O evento marcou o reconhecimento ao esforço e à dedicação da equipe, fundamental para a conquista desses resultados.

Com esse crescimento acelerado e resultados expressivos, o My Mabu se destaca como uma das grandes lideranças no mercado de multipropriedade no Brasil, atraindo cada vez mais top profissionais e famílias para o seu modelo de negócio.



Confira os melhores momentos da festa de premiação



Mundo Planalto

celebra melhores do mercado com festa temática

O último trimestre foi de grande proveito e boas notícias para o Mundo Planalto, afinal foi o melhor período de vendas da história do grupo, que esse ano completa 12 anos. Em caráter comemorativo, o grupo promoveu uma confraternização no restaurante Heróis da Pizza, na cidade de Gramado (RS), para uma celebração dedicada à sua equipe, cujos integrantes são chamados carinhosamente de “Escolhidos”.

A festa premiou os Melhores do Mercado, com grande destaque para o time que bateu recorde de vendas na última temporada do conhecido Natal Luz de Gramado, um dos períodos do ano em que a cidade mais recebe turistas. O evento também contou com momentos dedicados ao anúncio de promoções corporativas e reconhecimento de metas.

Na ocasião, o CEO do Mundo Planalto, José Roberto Nunes, celebrou a dedicação extrema de todos os colaboradores e antecipou ao grupo algumas novidades a serem implementadas em 2025 para alavancar ainda mais o trabalho de todos. A festa, que se iniciou às 18h e recebeu uma temática de premiação de cinema, recebeu todo o time da empresa em Gramado e mais o pessoal alocado em Bento Gonçalves (RS), Balneário Camboriú (PR) e Goiânia (GO), onde está localizada a sede da companhia.

“Muito mais do que comemorar números positivos, o objetivo com o Melhores do Mercado é ter um olhar atento e direcionado às pessoas, valorizando o reconhecimento e o sentimento pertencente entre os nossos escolhidos”, explica José Roberto.

O evento registrou uma série de promoções: Telma Monteiro, para nova coordenadora; Clarice Oliveira, para nova subgerente de vendas – dia; e Karolina Viana, nova gerente de SDR.

Além do CEO, a diretoria do Mundo Planalto esteve representada pelos executivos Raphael Almeida (CRO); Gustavo Moraes, diretor de incorporação; Isabela Almeida, diretora comercial; e Johnatas Souza, diretor administrativo.

O Mundo Planalto é responsável pelos empreendimentos Castelos do Vale, dentro da vinícola Dom Cândido, em Bento Gonçalves; e o Residence Club at Hard Rock Hotel Gramado, ambos no Rio Grande do Sul. Também foi o criador do Condomínio Terra Santa e Arca Parque, ambos localizados em Trindade, Goiás.



Executivos do Mundo Planalto durante evento: José Roberto, CEO, Raphael Almeida, CRO e Isabela Almeida, diretora comercial



Registro dos premiados que se destacaram durante temporada Natal Luz

MUNDO PLANALTO IMPLEMENTA NOVO MODELO DE GESTÃO COM FOCO EM DIGITAL, DADOS E PERFORMANCE COMERCIAL



Danielle Areal, Raphael Almeida e Isabela Almeida

A Mundo Planalto anunciou esta semana um conjunto robusto de diretrizes que marcam o início de uma nova fase na operação da companhia. Com foco na experiência do cliente — interno e externo — e em resultados comerciais sustentáveis, a empresa inicia sua transformação com ações concretas voltadas à eficiência, inovação e aceleração digital.

A primeira grande movimentação acontece no alto escalão: Danielle Areal assume a diretoria de Growth Marketing da Mundo Planalto. Com ampla bagagem no setor digital, Danielle Areal foi responsável pela liderança do time de marketing da G4 Educação, considerada referência nacional em *branding*, performance e estratégias de crescimento. Sua chegada marca um novo momento para o posicionamento dos produtos da Mundo Planalto no ambiente digital.

“Estar bem posicionado no digital sempre foi um objetivo da empresa. Com essa expertise, acreditamos que vamos aumentar nosso *market share* nesse canal em pelo menos 50%. Nosso objetivo é nos tornarmos a empresa que mais vende multipropriedade de forma digital no Brasil”, afirma Raphael Almeida, CRO da Mundo Planalto.

Entre as inovações já em curso, destacam-se:

- Implantação de uma inteligência artificial comercial, que auxilia os consultores na qualificação de *leads*, aumentando a eficiência do processo de vendas;
- Implementação de um novo CRM, integrando dados de marketing, vendas e financeiro em uma única plataforma;

- Criação da área de “Inteligência Comercial”, que transforma dados operacionais em *insights* estratégicos para tomada de decisão em tempo real.
- Lançamento do BI 360, um painel visual e intuitivo que permite análise integrada de indicadores como vendas líquidas, cancelamentos, inadimplência, brindes, receita por canal, entre outros.

As mudanças também alcançam a *front* comercial. O Residence Club at Hard Rock Hotel inaugura uma nova sala de vendas em Gramado, substituindo a operação anterior de Canela. O novo ponto, localizado dentro de um parque de atrações em parceria com uma das maiores empresas de entretenimento da região, representa uma *collab* inédita no setor e promete ampliar de forma significativa os resultados da empresa na região Sul.

“Nossa gestão é orientada por dados. Aqui, dados falam mais que mil palavras e métricas de vaidade, como VGV bruto ou número de salas não são prioridade. O que nos guia são indicadores reais de performance: CAC, venda líquida, taxa de cancelamento, receita e, principalmente, a satisfação do cliente. Isso é o que realmente impacta a última linha e entrega valor ao acionista”, destaca José Roberto, CEO da Mundo Planalto.

E a transformação não para por aí: em breve, toda essa inteligência — hoje utilizada com exclusividade nos produtos da Mundo Planalto — estará disponível para o mercado. A empresa prepara o lançamento de soluções voltadas para outras companhias do setor que compartilham do mesmo foco em performance, gestão eficiente e lucratividade nos empreendimentos.



Hot Beach Residence Club: Bate recordes em temporada fantástica!

Momentos inesquecíveis com muito samba no pé, sinergia e resultados que marcaram a história da multipropriedade do Hot Beach Parques e Resorts.

O **Hot Beach Residence Club**, um dos principais empreendimentos de multipropriedade do Brasil, celebrou o encerramento da temporada de janeiro em um evento especial que reuniu colaboradores e convidados. A noite de reconhecimento e confraternização marcou o fechamento de um ciclo de trabalho intenso e de grandes conquistas, destacando o sucesso de mais um ano.

O evento foi uma verdadeira festa, com apresentações de escola de samba, banda ao vivo e DJ que garantiram a energia contagiante no ambiente. O clima descontraído e de integração entre os participantes foi reforçado por um buffet requintado, que proporcionou momentos de celebração e fortalecimento dos laços entre os membros da equipe.

Rafael Albuquerque, Diretor de Multipropriedade do **Hot Beach Residence Club**, comentou sobre o significado do evento:



“Hoje celebramos o encerramento de um ano incrível que foi 2024 com conquistas impressionantes que alcançamos juntos. Foi um período de superação e de muito aprendizado. Estamos prontos para mais um ano de grandes resultados.”

Em 2024, o time do **Hot Beach Residence Club** superou as metas estabelecidas, mas também quebrou recordes históricos de vendas e desempenho. Para premiar a dedicação e o esforço da equipe, a empresa distribuiu um total de **R\$ 1.450.000,00** em premiações em dinheiro, um reconhecimento expressivo que reforça a meritocracia e o compromisso com o desenvolvimento dos colaboradores.

Este valor significativo reflete o esforço conjunto e a capacidade de superação da equipe, que, ano após ano, mantém o **Hot Beach Residence Club** no topo do setor de multipropriedade.

“Nosso time é incansável. Eles ultrapassaram todas as expectativas e estão cada vez mais comprometidos em alcançar novos patamares de excelência. O sucesso do Hot Beach Residence Club é, sem dúvida, fruto do talento e da dedicação de cada um dos nossos colaboradores”, afirmou Sérgio Ney Padilha, CEO do Hot Beach Parques & Resorts.

A festa foi uma celebração dos recordes atingidos e uma oportunidade de fortalecer o espírito de equipe, reforçando a importância de cada profissional dentro do grupo.

Uma temporada
FANTÁASTICA



A próxima temporada do Hot Beach Residence Club.

Para 2025, o **Hot Beach Residence Club** já tem grandes planos, com novas iniciativas voltadas para a valorização dos colaboradores, ampliando as oportunidades de crescimento e reconhecimento dentro do grupo.

Com o encerramento da temporada de janeiro, o **Hot Beach Residence Club** reafirma seu compromisso em proporcionar experiências únicas tanto para seus clientes quanto para os profissionais que fazem parte dessa jornada de sucesso. A empresa, que combina trabalho e diversão de maneira impar, segue mirando o futuro com foco em mais conquistas, sempre celebrando cada vitória com aqueles que fazem parte dessa trajetória de excelência.



Credlar 2.0: A evolução que impulsiona o futuro da empresa

Entre as novidades está a comissão de vendas em 5 parcelas

Após completar três anos de atuação em Praia Grande/SP, a Credlar Vacation dá um passo significativo rumo ao futuro com o lançamento da Credlar 2.0. Trata-se de uma evolução cultural e organizacional que tem como foco a inovação, a eficiência e o desenvolvimento contínuo. A iniciativa reforça a estrutura interna da empresa, capacita suas equipes e alinha estratégias com as demandas do mercado para garantir crescimento sólido e duradouro.

Um dos pilares dessa transformação é a implantação do setor de Qualidade, que otimiza processos, fortalece estratégias e impulsiona a inovação. Com monitoramento contínuo de indicadores de desempenho, a empresa passa a tomar decisões ainda mais assertivas e embasadas em dados concretos. De acordo com os diretores, o objetivo é criar um ambiente onde a inovação e o desenvolvimento profissional são protagonistas, refletindo diretamente no sucesso da empresa e de seus Parceiros-colaboradores.



Um evento especial para nossos parceiros, repleto de aprendizado e palestras inspiradoras! Toda a equipe unida no Masters Teams Event para crescer e inovar juntos

Masters Teams Event: celebrando o novo ciclo

Para marcar essa nova fase, a Credlar Vacation promoveu, no dia 18 de dezembro de 2024, a primeira edição do Masters Teams Event, um encontro repleto de inspiração e aprendizado. O evento contou com uma palestra do CEO do grupo Credlar, Sérgio Leal, e um painel exclusivo com os vencedores do Top Seller em 2023 e 2024: Alana Gonçalves, Karla Rocha, Larissa Rezende, Leonardo Moraes e Matheus Bosqueto.

Os líderes da captação, Maurício Jefferson, Anderson Silva, Davi Martins e Matheus Felipe, também participaram de um painel, compartilhando insights valiosos, junto à executiva da Quantum, Letice Vargas. Na oportunidade, o então captador Guilherme Cirino foi promovido a líder de captação. Ele foi o primeiro profissional da região a ocupar o cargo de liderança. Entre os destaques, o especialista em multipropriedade, Marco Vargas, falou sobre como se tor-

nar um profissional de excelência no mercado de Multipropriedade. Para encerrar com chave de ouro, o medalhista olímpico Rodrigão trouxe uma palestra motivacional sobre superação e alto desempenho.

O evento também foi palco para grandes novidades e mudanças. Daniel Dias, Guilherme Coelho e Thiago Coelho revelaram as estratégias que guiarão a empresa em 2025, incluindo a padronização dos uniformes das equipes para reforçar a igualdade entre todos os Parceiros, independentemente de suas funções. Essa decisão reflete o compromisso dos diretores da empresa com um valor fundamental: a unidade genuína. Para eles, mais do que um traje, o uniforme representa a força de uma equipe verdadeiramente unida. Ao reforçar essa unidade, é possível construir um futuro repleto de grandes conquistas, movidos pela colaboração e pelo esforço conjunto de cada Parceiro.



Profissionais renomados do mercado de multipropriedade compartilharam insights valiosos, fortalecendo ainda mais o conhecimento e conexões

Novidades para 2025: crescimento e inovação

Entre as iniciativas mais aguardadas, o diretor comercial Thiago Coelho anunciou um diferencial que já é realidade: **a comissão de vendas parcelada em cinco vezes**. Ele destacou que as vendas são o pilar central do crescimento da Credlar Vacation e que, a meta é otimizar processos, aumentar a conversão e elevar a satisfação do cliente. "As vendas não apenas impulsionam a receita, mas também solidificam nossa presença no mercado, garantindo que continuemos a fornecer experiências excepcionais aos nossos clientes. Temos como meta não só expandir, mas aprimorar cada etapa do nosso processo de vendas, buscando sempre a excelência", enfatizou.

No setor de marketing, o diretor Daniel Dias revelou estratégias inovadoras para posicionar a Credlar Vacation como referência no segmento de multipropriedade. Entre as novidades, destacam-se: experiências memoráveis com personagens da Disney; carrocelas exclusivas para transportar famílias, agregando lazer e comodidade; implantação do Credcoin, uma ferramenta para incentivar a

competição saudável entre vendedores, com premiações especiais para a participação no Top Seller 2025; expansão e reforma da sala de vendas do Boqueirão, elevando a qualidade no atendimento ao cliente. "Queremos criar uma conexão emocional com o público, tornando a marca mais acolhedora, divertida, além de oferecer uma experiência diferenciada", destacou.

Já na área financeira, o diretor administrativo Guilherme Coelho reforçou a importância de uma gestão eficiente de custos e orçamentos precisos para garantir um crescimento sustentável. "A venda sustentável é um pilar essencial para um futuro sólido e promissor. Com um processo de vendas sólido e responsável, criamos um ciclo virtuoso: clientes satisfeitos, menor índice de cancelamentos e uma empresa estável e preparada para crescer de forma sustentável", explicou. Ele também destacou a capacitação contínua para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, promovendo um ambiente que valoriza a inovação e o crescimento profissional.

Celebração e reconhecimento

Para encerrar esse grande evento, a Credlar Vacation promoveu sorteios de prêmios e uma festa de premiação para celebrar os melhores do ano. E as novidades não param por aí: em março, a Credlar 2.0 já iniciou um ciclo de capacitação profissional, oferecendo aos Parceiros a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos sobre o mercado de multipropriedade com a Academia de Treinamento. Durante vários dias, serão promovidos en-

sinamentos e aprendizados fundamentais para aprimorar as habilidades e fortalecer o conhecimento de todos os participantes. Essa iniciativa reforça o compromisso da Credlar em proporcionar desenvolvimento contínuo e excelência no setor. Com essas iniciativas, a Credlar Vacation reafirma seu compromisso com a inovação, o desenvolvimento de talentos e a busca pela excelência, consolidando-se como referência no setor.



O encerramento do Master's Teams Event premiou os melhores do ano, destacando talento, dedicação e excelência

“Temos o propósito de entregar hospitalidade que transforma, inspira e conecta histórias”

Com sete hotéis, cinco no Rio Grande do Sul e dois em Portugal, a Swan Hotéis se destaca no mercado de hotelaria e turismo pela sua abordagem inovadora nos empreendimentos, entregando projetos arquitetônicos únicos, acompanhados de tecnologia, design de interiores artísticos e experiências diferenciadas.

Liderando a rede hoteleira como CEO, Gabriela Schwan Poltronieri, desde que assumiu o cargo em 2020, nas vésperas da pandemia de Covid-19, enfrentou duas enormes crises, durante a pandemia e nas enchentes do Rio Grande do Sul em 2024, e saiu mais fortalecida de ambas. Desde que assumiu o posto de CEO, ela imprimiu sua marca na gestão da Swan Hotéis, com estratégias inovadoras para proporcionar novas experiências aos clientes, modernizar os empreendimentos e expandir os negócios.

Nesta entrevista ao Turismo Compartilhado, Gabriela conta sua trajetória na Swan Hotéis, os desafios enfrentados, a cultura e governança da empresa, a expansão dos negócios com a multipropriedade e muito mais.

Gabriela Schwan Poltronieri



Fale um pouco de sua trajetória e como você se preparou para assumir o cargo de CEO.

Trabalho na Rede Swan desde 1998 e, ao longo dos anos, me dediquei muito para assumir a posição de CEO. Desde o início, soube que para liderar uma rede hoteleira seria fundamental entender cada detalhe do negócio. Por isso, busquei uma formação abrangente e aprofundada, além de experiências práticas que me proporcionassem uma visão completa da operação e gestão.

Minha preparação incluiu uma pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e uma especialização em hotelaria na Cornell University.

Ao longo da minha trajetória na Rede Swan, atuei em todas as áreas da empresa. Vivenciei de perto desafios operacionais, estratégicos e humanos, o que me permitiu compreender profundamente as necessidades dos clientes, as demandas do mercado e o funcionamento interno da rede. Essa experiência prática, aliada à minha formação acadêmica, foi fundamental para desenvolver uma visão holística e estratégica do negócio.

Completei cinco anos como CEO em janeiro de 2025.

Havia recém-assumido o cargo em 2020, no ano em que uma pandemia afetou a todos em escala global. Foi um período desafiador, mas acredito que nada aconteça por acaso. Grandes lideranças reforçam que, em momentos de crise, a capacidade de adaptação se torna essencial — e esse é um dos grandes diferenciais da liderança feminina.

Como surgiu a rede Swan Hotéis? Por que sua família decidiu investir em hotelaria e como foi a expansão da rede hoteleira?

A Rede Swan Hotéis iniciou em 6 de abril de 1993, quando meus pais, Carlito e Chirley Schwan, juntamente com o parceiro de investimento, Ernani Reuter, inauguraram o Swan Novo Hamburgo no histórico bairro de Hamburgo Velho, ponto mais alto da cidade de Novo Hamburgo, na região metropolitana de Porto Alegre. Na época, ele identificou uma carência de hospedagem adequada para visitantes, clientes e fornecedores na região, que por sua vez era composta por empresas do ramo calçadista e do couro, e que demandava aos visitantes que se hospedassem em Porto Alegre devido à falta de opções no Vale do Sinos.

Menos de sete anos depois, em 6 de janeiro de 2000, a

rede se expandiu para a capital gaúcha com a abertura do Swan Porto Alegre. Em 2002, foi inaugurado o Swan Molinos, também em Porto Alegre. No ano seguinte, a atuação seguiu para o interior do estado, estabelecendo uma unidade em Caxias do Sul, seguida por outra, na cidade portuária de Rio Grande, em 2012.

Após 22 anos de atuação exclusiva no Rio Grande do Sul e no Brasil, a rede passou a explorar novos horizontes e, em 2015, foi inaugurada a Casa do Mercado Lisboa, na Rua Boa Vista. No ano seguinte, em Sintra, veio o Palácio de Sintra e a Casa do Vinho, um conjunto hoteleiro boutique que recebeu o título de Portugal Collection.

A expansão sempre foi orientada pela identificação de oportunidades e vontade de oferecer experiências únicas de hospitalidade, conectando nossas unidades às comunidades locais e às inovações do setor. O Swan Generation e o Jangal das Araucárias são pilares estratégicos na expansão e consolidação da Rede Swan, representando a visão de futuro e inovação que orienta nossos projetos. Ambos exemplificam o movimento que une hospitalidade de alto padrão e flexibilidade, bem como o conceito de multipropriedade.

Por ser uma empresa familiar, como funciona a tomada de decisão na Swan? Há um conselho de administração? Outros membros da família participam do conselho ou da gestão da empresa?

Por sermos uma empresa familiar, contamos com um modelo de governança estruturado que inclui um Conselho de Administração. Esse Conselho é composto por membros da família e por investidores, garantindo uma gestão equilibrada e estratégica. As decisões são tomadas de forma colegiada, com base em planejamento e análise criteriosa, sempre alinhadas aos valores e propósitos da rede. Contamos com a experiência da família para manter a identidade da marca e, ao mesmo tempo, com a visão dos investidores para garantir inovação e sustentabilidade no negócio.

Quais mudanças de gestão e direção na empresa você implantou ao assumir a posição de CEO?

Ao assumir a posição de CEO da Rede Swan Hotéis, iniciei um processo de transformação profunda, focado na construção de uma cultura organizacional inovadora, integrada e orientada para resultados. Um dos pilares dessa transformação foi a valorização das pessoas. Investi no desenvolvimento de lideranças internas, incentivando uma gestão mais horizontal e colaborativa e promovendo práticas de governança corporativa que fortalecessem a transparência e a tomada de decisões estratégicas.

Além disso, implementamos novos processos de gestão, incorporando tecnologias que otimizaram operações e aprimoraram a experiência do hóspede. Estabelecemos uma abordagem *data-driven* para a tomada de decisões, com a criação de indicadores de performance e o uso de ferramentas de *business intelligence*. A digitalização dos processos comerciais e operacionais tornou a Rede Swan mais ágil e competitiva. Fortalecemos também a relação com as comunidades locais, desenvolvendo ações de responsabilidade social e ambiental alinhadas ao valor da sustentabilidade.

Durante a pandemia, superamos desafios que impulsionaram ainda mais a necessidade de adaptação. Esse

momento foi marcado por um esforço coletivo de reinvenção da marca e realinhamento estratégico. Com resiliência e inovação, buscamos transformar as dificuldades em oportunidades de crescimento e fortalecimento da conexão com nossos clientes.

Nesse contexto, dois projetos extraordinários reforçaram nosso compromisso com a inovação e a excelência: em setembro de 2021, transformamos o antigo Swan Molinos no Swan Generation; em junho de 2022, inauguramos o Jangal das Araucárias Design Hotel by Swan e Oceanic, que introduziu o conceito de multipropriedade na rede.

Como foi a decisão de empreender no mercado de multipropriedade?

Ingressamos no mercado de multipropriedade como parte da nossa estratégia de inovação e expansão, escolhendo um modelo de negócio que convergia com os valores e proposta dos nossos empreendimentos. Observamos o crescimento desse segmento no Brasil e identificamos uma oportunidade de oferecer experiências diferenciadas aos nossos clientes, alinhadas ao nosso conceito de hospitalidade de alto padrão.

O nosso primeiro empreendimento nesse formato, o Jangal das Araucárias Design Hotel by Swan e Oceanic, em Canela, foi um sucesso, com 90% das 1,1 mil cotas vendidas pouco tempo após a abertura, em junho de 2022.

A parceria estratégica com o Grupo Oceanic, um dos maiores grupos de entretenimento do Brasil, fortaleceu nossa atuação no mercado e marcou a entrada da Oceanic na hospitalidade.

A unidade segue sendo referência no turismo compartilhado, consolidando a missão da Rede Swan de oferecer hospitalidade de alto padrão, alinhada às tendências do setor.

Após duas crises seguidas, pandemia e enchentes no RS, que afetaram o turismo e hotelaria, como foi a retomada da Swan Hotéis?

Na pandemia, a retomada exigiu muita resiliência. Tivemos que reinventar processos, adaptar serviços e fortalecer nossa conexão com o mercado para atravessar um período de incertezas. Aprendemos muito e saímos desse momento com uma operação mais ágil e preparada para adversidades.

Já com as enchentes, o impacto foi não apenas econômico, mas também emocional. Nós, enquanto uma empresa genuinamente gaúcha, enraizada no estado, vivemos de perto a dor da comunidade. Direcionamos nosso apoio primeiro aos nossos colaboradores e hóspedes, garantindo segurança e acolhimento. Depois, concentramos esforços na reconstrução, reforçando nossa presença e buscando soluções para contribuir com a recuperação do setor hoteleiro no estado.

Acreditamos que, em momentos de crise, a hospitalidade vai muito além do serviço: trata-se de acolher, cuidar e fazer parte da transformação. Somos uma rede feita de pessoas para pessoas, com um espírito genuinamente gaúcho, resiliente e comprometido. Seguimos fortalecendo a Swan Hotéis com o propósito de entregar hospitalidade que transforma, inspira e conecta histórias.

GUIA DEFINITIVO PARA DESENVOLVIMENTO DE MULTIPROPRIEDADE

O roteiro para um planejamento estruturado para um empreendimento de sucesso

Mercado bilionário e um dos ramos da economia que mais cresce no Brasil, a multipropriedade imobiliária e turística vem atraindo investidores e incorporadoras em busca de novas oportunidades de negócios no setor de turismo e lazer. Com um crescimento de 33% no VGV projetado (Valor Geral de Vendas) em 2024, em comparação a 2023, atingindo o valor de R\$ 79,5 bilhões, mais de 200 empreendimentos lançados e mais de 100 em operação, não restam dúvidas de que o modelo de multipropriedade é um sucesso de negócio.

Porém, ao mesmo tempo, muitos projetos não vingaram devido a diversos erros estratégicos. Alguns chegaram a iniciar as vendas e as obras, mas foram abandonados ou descontinuados, deixando seus compradores sem sequer receber os valores já pagos.

As razões para esses fracassos são variadas:

- Vendas insustentáveis, com muitos distratos;
- Erros na estruturação da precificação e no planejamento financeiro;
- Pendências com fundos imobiliários;
- Problemas jurídicos e regulatórios;
- Falta de gestão eficiente e controle da construção;
- Expectativas irrealistas em relação ao mercado e ao destino.

Há uma frase bastante conhecida no mercado de multipropriedade: “na planilha se aceita tudo”, que serve de alerta aos empreendedores quanto aos cuidados com estudos de viabilidade que prometem resultados irreais. Entretanto, cabe ao empreendedor não aceitar “os números da planilha” sem questionamentos e exigir uma estruturação realista do projeto.

Com o objetivo de mitigar esses erros, o Turismo Compartilhado lança o Guia Definitivo do Desenvolvimento de Multipropriedade, com um passo a passo para estruturar um projeto de multipropriedade. O guia serve como uma espinha dorsal para a organização do empreendimento, orientando empreendedores, investidores e profissionais do setor imobiliário na criação de projetos sustentáveis, rentáveis e atrativos para o mercado, garantindo maior segurança e previsibilidade em todas as fases.

O desenvolvimento de um empreendimento de multipropriedade é um processo complexo, que exige planejamento detalhado, estudos de mercado e de viabilidade, além de uma gestão integrada entre diversas áreas. O Guia aborda desde o desenvolvimento inicial até a entrega e a gestão hoteleira, incluindo formatos para realizar estudos de viabilidade (mercadológica, técnica, jurídica e financeira), planejamento estratégico, comercial, pós-vendas e hoteleiro/condomínial.

O Guia deve ser aplicado por uma equipe multidisciplinar: empreendedor/incorporador, gestor financeiro, consultoria de negócios, gestora hoteleira, arquiteto, engenheiro, advogado, entre outros profissionais.

Está dividido em 7 Fases, e cada etapa dos estudos deve culminar em um relatório que indique se o projeto é viável ou quais ajustes são necessários antes das fases de planejamento e execução. Algumas etapas devem ser realizadas simultaneamente, enquanto outras dependem do resultado das anteriores.

Este Guia não afirma ser o único, nem o melhor formato para o desenvolvimento de uma multipropriedade. Cada empreendedor pode seguir outros caminhos ou adaptá-lo conforme sua realidade e objetivos, definindo, por exemplo, se a multipropriedade será estruturada no formato jurídico de direito real ou direito de uso. Além disso, muitas incorporadoras e consultorias já possuem seus próprios modelos de desenvolvimento.

Pré-Desenvolvimento

Antes de qualquer movimento, fechamento de parcerias ou investimento em estudos, quem deseja entrar no mercado de multipropriedade deve estudar profundamente esse modelo de negócio. É fundamental entender como funciona a multipropriedade — não apenas suas vantagens e benefícios, mas também suas dores e desafios. Ler notícias e artigos sobre o mercado, pesquisar sobre os *players* antes de firmar parcerias, assistir apresentações de projetos, hospedar-se em empreendimentos já em operação e participar de eventos do setor são atitudes indispensáveis.



A primeira etapa do projeto visa avaliar a viabilidade do empreendimento e do destino, seja em uma localização onde o empreendedor já possua um terreno, seja em um destino turístico no qual se pretende adquirir uma área para desenvolver o projeto. Através de pesquisas com dados públicos e benchmarking, essa fase inclui uma análise criteriosa do mercado, do perfil do público-alvo e da localização estratégica. Ao final desta fase, o empreendedor deve conseguir responder à pergunta: **“Vale a pena investir em uma multipropriedade aqui?”**

A - Viabilidade de Mercado e Destino

Avalia a demanda e a atratividade do local. Alguns pontos importantes:

Atração Turística e Demanda Recorrente

- O destino deve atrair turistas o ano todo, não apenas na alta temporada.
- Se o turismo for sazonal ou precisar ser criado/fortalecido, serão necessárias estratégias complementares.
- Atividades diversificadas como parques temáticos, praias, montanhas, ecoturismo, esportes, cultura e gastronomia agregam valor.
- A presença de grandes redes hoteleiras e também empreendimentos de multipropriedade já consolidados é um sinal positivo de demanda.

Perfil do Público-Alvo

- Classes média e alta, com renda para investir em frações imobiliárias e manter os custos condominiais.
- Análise do perfil médio dos visitantes (famílias, casais, idosos, aventureiros etc.).
- A presença de um mercado de segunda residência (casas de veraneio/refúgios de fim de semana) também indica potencial para multipropriedade.

Infraestrutura e Acessibilidade

- Proximidade de aeroportos, boas rodovias e transporte eficiente.
- O destino deve contar com serviços essenciais (saúde, segurança, lazer).
- A valorização imobiliária local pode indicar maior potencial de rentabilidade.

DICA: Verifique se há projetos públicos e privados de desenvolvimento na região, como novas estradas, aeroportos e investimentos turísticos.

Concorrência e Oferta de Hospedagem

- Pouca concorrência no modelo de multipropriedade pode representar uma oportunidade.

- Diárias altas em hotéis e resorts indicam público com poder aquisitivo.
- A exclusividade do empreendimento (localização, serviços, experiências) é diferencial.
- Locais com potencial turístico e pouca oferta hoteleira sinalizam espaço para desenvolvimento.

EXEMPLO: Olímpia (SP) tinha grande potencial turístico devido ao parque aquático Thermas dos Laranjais, mas uma limitação de oferta hoteleira, e atualmente conta com várias multipropriedades e hotéis.

B - Definição do Produto - Viabilidade Hoteleira e Condominial Preliminar, Viabilidade Comercial e Marketing Preliminar

Nesta etapa do desenvolvimento, já com os primeiros relatórios do Estudo de Mercado, é hora de definir alguns aspectos da multipropriedade para dar continuidade no planejamento.

Nesta fase, a equipe multidisciplinar irá iniciar os desenvolvimentos preliminares dos produtos. Cada parte trará sua contribuição: o arquiteto sobre a parte conceitual do projeto; a equipe comercial e marketing trará *insights* de como tornar os produtos atrativos para as vendas; a gestora hoteleira virá com os melhores produtos, posicionamento e experiências necessárias para uma melhor gestão do empreendimento.

Itens a definir nesta etapa:

- Conceito do projeto;
- Quantidade de produtos que serão ofertados;
- Tipos de unidades (apartamentos, *studios*, chalés, casas);
- Tamanhos e configurações (1 suíte, 2 suítes, varanda gourmet, etc);
- Frações e períodos de uso (se serão frações bimestrais, mensais, semanais, etc.);
- Perfil do público-alvo (famílias, casais, grupos de amigos, aposentados);
- Infraestrutura e serviços (piscina, spa, restaurantes, atividades de lazer);
- Experiências desejadas e produto-âncoras.

C - Planejamento Financeiro Macro

Através do benchmarking de outros projetos de multipropriedade, imobiliários e hotéis/resorts do destino ou região, e o Estudo de Mercado, consegue-se uma estimativa de previsão de custos e valores.

As projeções nesta etapa ainda são genéricas, utilizando poucos dados técnicos aprofundados, com objetivo de ter uma

visão rápida e estratégica para:

- Avaliar a viabilidade financeira geral do projeto;
- Testar a atratividade do produto no mercado;
- Criar os primeiros esboços do planejamento financeiro;
- Os sócios/empreendedores decidirem se vale a pena continuar investindo tempo e dinheiro em estudos técnicos mais profundos.

Este estudo inicial macro irá embasar decisões como:

- Preço médio das frações e condições de parcelamento no mercado-alvo;
- Tamanho do produto (número de frações, tipologias);
- Investimento inicial necessário para iniciar os estudos e a prospecção;
- VGV esperado;
- Percentual estimado de custo de obra;
- Percentual estimado de custo comercial;
- Percentual estimado de marketing;
- Custos com jurídico e impostos;
- Cálculo básico de quanto precisará de capital inicial para iniciar a comercialização;
- Cronograma de vendas e recebíveis;
- Exposição de caixa estimada;
- Margem de lucro esperada;
- ROI (Retorno sobre Investimento), TIR (Taxa Interna de Retorno) e *payback* estimados.

Esses números são referências iniciais. No momento da Viabilidade Financeira Completa, o jogo muda: o custo real é levantado (orçamento executivo) e o preço final das frações é calibrado para fechar a conta e garantir lucratividade.

#DICA: Em projetos de multipropriedade, a estratégia de entrada e parcelamento é tão importante quanto o preço cheio. Muitas vezes o cliente foca em "quanto é a parcela" e não necessariamente no valor total da fração.

D - Escolha do Terreno

Após validar a viabilidade de mercado e destino, a escolha do terreno se torna o próximo passo. Nesta etapa, o primeiro ponto é definir uma boa localização, perto de uma praia ou atrativo natural, um parque temático, entre outras atrações. Porém, há outros fatores importantes que também devem estar atentos:

- Viabilidade Financeira – a aquisição do terreno pode pesar muito o caixa já no início do projeto, quando ainda não há vendas. Há alternativas para viabilizar a compra do terreno sem comprometer o fluxo de caixa: negociar a aquisição através de permuta, ou parcelar o valor;
- O potencial de valorização do terreno;
- Due Diligence Jurídica rigorosa;
- Infraestrutura existente e necessidades de melhorias.

E - Viabilidade Técnica Preliminar

A Viabilidade Técnica Preliminar é uma análise inicial, antes mesmo da aquisição do terreno, para entender se é tecnicamente possível (e eficiente) implantar um empreendimento de multipropriedade naquele local específico. Essa avaliação é mais focada em aspectos de:

- Infraestrutura e logística;

- Parâmetros urbanísticos e restrições legais;
- Topografia e compatibilidade do terreno com o projeto.

Esta etapa responde à pergunta: **“Do ponto de vista técnico, construtivo e operacional, é viável fazer o que queremos neste local?”**.

F - Due Diligence Jurídica, Aquisição do Terreno e Regularização

A Due Diligence do Terreno é uma etapa obrigatória antes da aquisição do terreno. É um processo técnico-jurídico essencial para garantir que está comprando uma área livre de riscos jurídicos, ambientais, fiscais e urbanísticos, além de ser adequada para o seu empreendimento de multipropriedade, garantindo a segurança do negócio, tanto para o incorporador quanto para os futuros multiproprietários.

O corpo jurídico do projeto deverá investigar a documentação do terreno (matrícula, registros, histórico de propriedade, ônus, litígios, processos, regularidade fiscal e tributária, etc.). Dependendo da localização, pode ser necessário um Estudo de Impacto Ambiental (EIA/RIMA) e aprovações urbanísticas.

Apesar de parecer bem simples e óbvia, devemos frisar a importância desta etapa, já que algumas multipropriedades não puderam continuar com as operações devido a problemas regulatórios dos terrenos ou por questões de licenciamento.

G - Análise SWOT

Com os dados preliminares sobre o mercado e o produto, realiza-se a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para:

- Direcionar a concepção do produto com mais assertividade;
- Identificar ameaças externas que podem afetar o sucesso (ex: resistência da comunidade, sazonalidade extrema, etc.);
- Mapear oportunidades de diferenciação;
- Alinhar o planejamento com as fraquezas do projeto ou do destino.

H - Relacionamento com comunidade do destino e sustentabilidade

Cada vez mais a agenda ESG (Meio Ambiente, Social e Governança Corporativa) deverá fazer parte do planejamento estratégico dos projetos de multipropriedades. Neste guia, defendemos que seja já no início do projeto, principalmente se o empreendimento for construído em uma cidade pequena, em que a comunidade é superprotetora em relação ao crescimento do turismo e preocupada com as questões ambientais. Há vários casos de projetos de multipropriedade que enfrentaram resistência das comunidades. É melhor começar o relacionamento com eles, escutando suas reivindicações e questões e tentando adequar o projeto, antes ter as licenças aprovadas e o lançamento de vendas.

A abordagem correta para uma comunidade protetora envolve diálogo, transparência, respeito e benefícios mútuos. Se a comunidade perceber que o empreendimento traz melhorias e não ameaça sua identidade ou meio ambiente, será mais fácil conquistar apoio e integrar o projeto ao destino turístico.

2

Fase 2 – Desenvolvimento de Projetos Arquitetônico, Urbanístico e de Engenharia



Essa fase é o alicerce técnico e legal do projeto. É quando o *briefing* é passado para a equipe de arquitetura e as ideias e estudos preliminares se transformam em projetos executivos reais. Também é o momento de obter as autorizações necessárias para a construção.

Nesta etapa, define-se o orçamento detalhado da obra, garantindo que o custo de construção esteja alinhado com o fluxo de receitas provenientes das vendas das frações, além de uma série de documentações técnicas.

Confira alguns itens que serão definidos nesta etapa:

- Definição do conceito do empreendimento: Arquitetura, estilo, diferenciais e experiências;
- Projeto arquitetônico e urbanístico: Elaborado com base no modelo de multipropriedade, garantindo boa distribuição das unidades e das áreas comuns;
- Licenciamentos e aprovações em órgãos competentes: Prefeitura, Corpo de Bombeiros, órgãos ambientais e outras entidades reguladoras;
- Orçamento técnico e cronograma executivo da obra: Com todos os projetos compatibilizados e aprovados, é possível elaborar o orçamento detalhado da obra, bem como o cronograma de construção e financeiro.

Briefing Arquitetura

O projeto arquitetônico precisa refletir o produto que se quer vender. A arquitetura deve estar 100% alinhada com:

- O público-alvo: Se você pretende vender para famílias com crianças, vai precisar de espaços *kids*, apartamentos maiores e áreas comuns de lazer mais amplas. Se é para

casais, pode investir mais em spa, ambientes românticos e acomodações menores;

- O valor de venda das frações: Se seu *ticket* médio será mais alto, a arquitetura precisa ser mais sofisticada, com acabamentos *premium* e uma proposta de valor diferenciada;
- A fração e calendário de uso: A quantidade de frações por unidade e o período de uso impactam na concepção do projeto;
- *Mix* de produtos: Pode ser interessante ter produtos de diferentes valores (ex.: studios econômicos e suítes *premium*), o que impacta diretamente no *layout* e no *mix* de unidades;
- Necessidades operacionais: *backoffice* do hotel, áreas de serviço, circulação técnica, etc;
- Experiência do cliente / Áreas comuns desejadas: piscinas, spa, restaurante, *lazer kids*, *coworking*, etc.

Por Que Essa Fase é importante?

- Reduz risco de atrasos na obra por incompatibilidades técnicas;
- Garante que o produto final respeitará as promessas comerciais;
- Evita embargos e sanções por falta de licenciamento adequado;
- Facilita a captação de recursos, já que os bancos e fundos imobiliários pedem todos esses documentos;
- Permite controlar custos e monitorar desvios na execução.

3

Fase 3 - Estudos de Viabilidade (Validação Completa do Projeto)



A - Viabilidade Financeira Completa

A Viabilidade Financeira Completa visa construir um plano financeiro estruturado, detalhado e consolidado, reunindo todos os dados técnicos, comerciais, jurídicos e operacionais do projeto.

Esse estudo permite validar se o empreendimento é viável sob o ponto de vista econômico e financeiro, garantindo segurança para o incorporador e potenciais investidores. Este *business plan* é essencial para apresentar o projeto a fundos de investimentos, bancos ou possíveis sócios.

A análise inclui:

- **Orçamento detalhado da obra:** Incluindo todos os fornecedores, materiais e mão de obra;
- **Custo comercial detalhado:** Com campanhas online e offline, comissões, salas de vendas, apartamentos decorados, maquetes e materiais promocionais;
- **Projeção detalhada de vendas mês a mês:** Com curva de vendas realista, considerando sazonalidade e períodos de alta e baixa demanda;

- **Custo de afiliação à intercambiadora de férias;**
- **Fluxo de caixa completo, mês a mês:** Incluindo entradas (vendas, financiamentos) e saídas (obra, vendas, marketing, operação);
- **Custos da gestão hoteleira e condominial:** Considerando as fases pré-operacional, de implantação e operação inicial;
- **Projeções realistas de inadimplência e distratos;**
- **Custos com sistemas de gestão:** Para vendas, CRM, construção e gestão hoteleira, gestão condominial, entre outros;
- **Simulação de três cenários:** Otimista, realista e conservador;
- **Definição da necessidade de equity do incorporador:** Incluindo capital inicial necessário e pontos de equilíbrio do projeto;
- **Cronograma de captação via CRI (ou outros meios):** Determinando quando será necessário o aporte de recursos e como será feita a liberação dos valores;
- **Estruturação completa de indicadores financeiros:** Como margem de lucro, ROI (Retorno sobre Investimento), TIR (Taxa Interna de Retorno) e *payback*.

Modelos de Financiamentos e Fluxo de Caixa Negativo



Teoricamente, o grande trunfo da multipropriedade seria que o próprio cliente financiasse a obra. No entanto, como as vendas são realizadas em diversas parcelas, muitas vezes com entradas baixas, além de ter taxas significativas de inadimplência e distratos - a realidade é diferente. Mesmo batendo recordes de vendas todos os meses, é comum haver uma curva negativa de caixa durante grande parte da comercialização. Isso pode comprometer o andamento das obras e impedir que o incorporador consiga concluí-las no prazo previsto em contrato.

Os modelos de financiamento utilizados em projetos de multipropriedade são, em sua essência, os mesmos do mercado imobiliário tradicional. A diferença é que, no mercado imobiliário, costuma haver maior facilidade de acesso ao capital e taxas mais atrativas.

Confira os principais formatos de financiamento utilizados na multipropriedade:

- *Equity* (capital próprio) do empreendedor;
- Financiamento bancário;
- Securitização (CRI ou FIDC);
- Parcerias com investidores (*Private Equity*);
- Financiamento direto do comprador.

Mais adiante, este Guia apresentará estratégias comerciais para acelerar as vendas, bem como práticas de pós-venda para reduzir inadimplência e distratos. Porém, é na fase de Viabilidade Financeira que a curva negativa do fluxo de caixa já deve ser prevista, juntamente com o planejamento das estratégias de financiamento que permitirão a conclusão da obra.

O que os Fundos de Investimentos Imobiliários analisam em um projeto de multipropriedade?

Como não existem linhas de financiamento bancário específicas para multipropriedade — embora alguns projetos consigam crédito aproveitando a credibilidade e o histórico (*track record*) do incorporador —, a forma mais comum de captação

tem sido via CRI (Certificados de Recebíveis Imobiliários), emitidos por Fundos de Investimentos Imobiliários (FIIs).

Esse modelo permite antecipar capital com base na carteira de recebíveis do projeto, fornecendo liquidez imediata ao incorporador.

Atualmente, o acesso ao capital está mais restrito do que em anos anteriores. Ainda assim, é possível obter recursos com um projeto bem estruturado e que apresente resultados consistentes. **Segundo executivos do mercado financeiro, esses são alguns dos critérios avaliados pelos FIIs:**

- **Histórico do incorporador:** sua reputação e capacidade comprovada de concluir projetos;
- **Plano de negócios robusto:** com estudos realistas de mercado, viabilidade financeira, comercial, hoteleira e operacional (como o proposto neste Guia de Desenvolvimento de Multipropriedade);
- **Departamento financeiro estruturado:** ou, ao menos, o apoio de uma consultoria financeira desde o início do projeto;
- **Aporte de equity pelo empreendedor:** os fundos exigem que o incorporador invista capital próprio relevante no projeto, o que deve estar previsto no planejamento financeiro;
- **Vendas sustentáveis:** com taxas controladas de distratos e inadimplência;
- **Governança e contabilidade estruturadas:** processos internos organizados, com gestão transparente e controles financeiros sólidos.

Planejamento para captação do CRI

O uso de CRI pode acelerar o desenvolvimento do projeto e deve estar no planejamento financeiro desde o início, mas é necessário ter uma carteira de recebíveis consolidada, com um volume considerável de contratos de vendas assinados, para garantir a viabilidade da captação. **Veja um exemplo de planejamento para a captação via CRI:**

Antes do Lançamento – Estruturação Financeira

- Definir o percentual das vendas que pode ser securitizado sem comprometer o fluxo de caixa futuro;
- Identificar instituições financeiras ou securitizadoras

interessadas;

- Estimar taxas e custos financeiros do CRI, avaliando a viabilidade.

Durante as Vendas – Formação da Carteira de Recebíveis

- Acompanhar a evolução das vendas para atingir um volume de contratos necessário para a securitização;
- Estruturar garantias, como fiduciária dos recebíveis e alienação fiduciária do terreno, caso necessário;
- Criar uma carteira de contratos bem estruturada, com baixa

inadimplência e baixo risco de distrato.

Emissão do CRI – Captação de Recursos

- Escolher o momento ideal para a emissão dos CRIs, evitando realizar a transação com taxas muito altas;
- A negociação do CRI deve antecipar os recebíveis suficientes para financiar as próximas etapas da obra;
- Monitorar o impacto da captação no fluxo de caixa futuro do empreendimento.

B - Viabilidade Jurídica

Além das questões jurídicas abordadas na etapa de “Viabilidade Técnica – Aquisição do Terreno”, um projeto de multipropriedade exige atenção a outros aspectos legais fundamentais. A principal referência é a Lei nº 13.777/2018, que regulamenta a multipropriedade no Brasil. No entanto, a análise jurídica deve ser mais ampla, abrangendo desde o registro de incorporação até a inauguração do empreendimento, com atenção a legislações imobiliárias, urbanísticas, ambientais, tributárias e de defesa do consumidor.

Confira os principais pontos analisados na Viabilidade Jurídica:

- Aplicação da Lei nº 13.777/2018;
- Registro de Incorporação Imobiliária (RI), necessário para comercialização das frações;

- Elaboração do contrato de adesão dos multiproprietários;
- Criação do Regimento Interno e da Convenção de Condomínio específicos para o modelo de multipropriedade imobiliária;
- Registro das frações imobiliárias em cartório, de forma individualizada;
- **Análise da legislação aplicável, incluindo:**
 - Lei de Incorporações Imobiliárias (Lei nº 4.591/1964);
 - Código de Defesa do Consumidor;
 - Lei dos Distratos (Lei nº 13.786/2018);
 - Lei dos Registros Públicos;
 - Normas e legislações ambientais.



C - Viabilidade da Gestão Hoteleira e Condominial

Este estudo analisa como será a operação futura do empreendimento, tanto no aspecto de gestão condominial (manutenção da estrutura física e áreas comuns), quanto da gestão hoteleira (serviços de hospitalidade, locação, *check-in/out*, limpeza e governança, *conclierge*, etc.).

Por que em multipropriedade isso é ainda mais delicado?

- Um empreendimento neste modelo há milhares de proprietários;
- A percepção de qualidade afeta diretamente a valorização do ativo e a satisfação do cliente;
- Se o custo mensal for muito mais alto do que foi prometido durante a venda, a inadimplência e distratos crescem rapidamente;
- Existem obrigações legais, como ter assembleias de Convenção de Condomínio e prestar contas regularmente aos multiproprietários.

O que é analisado na Viabilidade da Gestão Hoteleira e Condominial?

- Definição do Nível de Serviço Hoteleiro (luxo, econômico, *midscale*, etc.);
- Projeção de Custos Fixos e Variáveis;

- Estimativa de Taxa Condominial por Fração.

Importância de uma projeção realista da taxa condominial do empreendimento

Ter um cálculo realista dos custos condominiais é fundamental para o sucesso da multipropriedade. Se o custo condominial for considerado inviável após o início das vendas, ou mesmo da operação, os riscos são elevados:

- Pode inviabilizar as vendas, porque o comprador rejeita a taxa elevada;
- Pode gerar uma avalanche de distratos;
- Pode causar um rombo no fluxo de caixa condominial já no primeiro ano de operação;
- Pode resultar em um empreendimento degradado e desvalorizado em poucos anos.

Vantagens de uma definição realista do custo condominial na fase de desenvolvimento da multipropriedade

- Permite ajustar o produto: se o custo condominial projetado é alto, pode simplificar o projeto, reduzir áreas comuns ou modular os serviços oferecidos;
- Oferece segurança para a equipe de vendas, que poderá apresentar a taxa condominial realista desde o lançamento.



Fase 4 - Lançamento do projeto: Estratégias de vendas e pós-vendas



A - Viabilidade e Planejamento Comercial e de Marketing

A Viabilidade Comercial e de Marketing transforma o Estudo de Mercado, a Definição do Produto e Viabilidade Financeira em um plano concreto de como vender, com metas, indicadores (KPIs) e orçamento detalhado.

Nesta fase, define-se como o produto será posicionado no mercado, canais que serão utilizados para a comercialização e quais estratégias de marketing garantirão velocidade de vendas e a sustentabilidade financeira da obra e da operação.

O modelo de comercialização em multipropriedade

A multipropriedade exige um modelo de vendas mais dinâmico, muitas vezes baseado em experiências imersivas para os compradores, e um formato de marketing que exige uma abordagem pessoal e direta, chamada de captação de clientes.

Alguns projetos não utilizam o modelo de vendas de alto impacto em uma sala de vendas, preferindo ter imobiliárias parceiras. Não existe uma fórmula certa, através dos estudos prévios, estratégias definidas e planejamento chega-se ao formato ideal de vendas.

As estratégias utilizadas pelos projetos são:

- Sala de vendas com equipe especializada em vendas de alto impacto;
- Parcerias com imobiliárias regionais e nacionais;
- Equipe de vendas *online*;
- Salas de vendas itinerantes, em eventos como rodeios, feiras e exposições;
- Salas *off-site*, em cidades estratégicas.

Estratégias complementares de marketing

Além da captação direta de clientes, visando atrair *leads* mais qualificados, é fundamental investir em marketing digital segmentado (Google Ads, redes sociais), parcerias com influenciadores do setor de turismo e investimentos e *minivacs* - campanhas com brindes e experiências (viagens e hospedagens), como incentivo para participação nas apresentações.

Estrutura Completa da Viabilidade e Planejamento Comercial e de Marketing

Análise do Mercado e Benchmark

- Quais são os produtos similares já à venda na região?
- Qual é o valor médio das frações?
- Qual é a velocidade de vendas desses concorrentes?
- Qual é a eficiência de vendas dos concorrentes?
- Quais diferenciais seu produto pode oferecer para se destacar?
- Quais canais de vendas são mais usados (vendas diretas,, vendas online, salas off sites, parcerias com imobiliárias,

call center, estandes)?

Definição de Público-Alvo (refinamento)

- Faixa de renda familiar ideal;
- Região de origem dos compradores (local, estadual, nacional);
- Faixa etária média;
- Comportamento de compra (preferem parcelamento longo? Valorizam mais lazer ou status? Estão acostumados com multipropriedade ou é novidade para eles?).

Projeção de Preços e Formas de Pagamento

- Preço médio das frações (com base na viabilidade financeira);
- Opções de pagamento: entrada mínima, prazo máximo (60, 80 meses ou mais) e desconto para pagamento à vista.

Estratégia de Vendas

- Vendas Diretas: equipe própria, sala de vendas no destino, *tours* de apresentação;
- Imobiliárias Parceiras;
- Participação em eventos e feiras (salas de vendas itinerantes);
- Digital: vendas online;
- Salas de vendas off sites;
- Contratação e treinamentos da equipe de vendas;
- Comissões e premiações da equipe;
- Estruturação do funil de vendas e jornada do cliente: criar uma jornada clara para o comprador, desde o primeiro contato até a assinatura do contrato, em todos os canais de vendas;
- Definição do *speech* de vendas.

Estruturação da Captação de Clientes

- Estabelecer onde será a captação: hotel próprio, comércios parceiros, ruas, praias, minivac, redes sociais, etc;
- Fechamento de parcerias estratégicas;
- Contratação e treinamento da equipe;
- Comissões e premiações da equipe;
- Estabelecimento de metas;
- Definição do *speech* de captação de clientes.

Meta de Vendas e Cronograma

- Total de frações a vender;
- Preço médio esperado;
- Meta de vendas por mês;
- Meta de VGV acumulado por trimestre;
- Prazo total de vendas (em alinhamento com o fluxo de caixa e obra).

Planejamento de Marketing

- Orçamento total de marketing;
- Plano de mídia (divisão por canais):
 - Captação de leads e estratégia no digital (Google, Facebook, Instagram, TikTok);
 - Materiais impressos (folders, banners, sinalização);
 - Produção de vídeos institucionais e promocionais;
 - Eventos de lançamento e visitas guiadas;
 - Assessoria de imprensa e conteúdo para blogs e portais;
- Calendário de campanhas (pré-lançamento, lançamento, pós-lançamento);
- Nome e Identidade Visual do empreendimento;
- Conceito Criativo e *storytelling* do projeto;
- Experiências de Venda (sala de vendas, decorado, estande de vendas, VR);
- Ações de Relações Públicas (eventos locais, envolvimento com a comunidade, parcerias com influenciadores).

Projeção de Custo de Aquisição por Cliente (CAC)

- Quanto cada lead vai custar?
- Quantos leads são necessários para gerar uma venda?
- Quanto custa cada venda?

- Como o CAC se comporta ao longo do tempo (mais caro no começo e reduz com consolidação do projeto)?

Sala de vendas

- Definir o modelo de sala de vendas: pode ser no local da obra, em ponto estratégico da cidade ou uma sala off site em outra cidade;
- Sistema de Gestão;
- Espaço de Experiência (apartamento decorado, maquete digital, óculos VR).

Parceria com Empresa de Intercâmbio de Férias

- Formalizar a parceria com uma empresa como RCI ou Interval International, para agregar valor ao produto.

Monitoramento e Ajustes Contínuos

- Criar rotina de monitoramento de resultados e ajuste de estratégia, conforme performance de vendas, utilizando indicadores-chaves.

Projeção de Investimento Total

- Equipes (remuneração fixa, premiações, comissões);
- Estrutura física (estande, sala de vendas, decorado, etc);
- Tecnologia (sistema de gestão, CRM, central telefônica, WhatsApp Business);
- Marketing Digital e Tradicional;
- Produção de materiais (catálogos, vídeos, site).

B - Planejamento de Pós-Vendas

O pós-vendas em empreendimentos de multipropriedade é uma etapa estratégica e contínua, essencial para garantir a satisfação dos compradores, a imagem positiva da incorporadora e a valorização do produto no longo prazo.

Modelo detalhado de Planejamento de Pós-Vendas para Multipropriedade:

Objetivos do Pós-Vendas

- Garantir a satisfação do comprador desde a assinatura do contrato até o usufruto da multipropriedade;
- Estabelecer uma relação de transparência e confiança com os proprietários;
- Educar os proprietários das frações sobre como funciona a multipropriedade, suas regras, direitos e deveres;
- Fortalecer o pagamento das parcelas pelos compradores;
- Reduzir taxa de distratos e conflitos jurídicos;
- Facilitar a comunicação entre multiproprietários, incorporadora e administradora condominial/hoteleira;
- Estimular indicações e revendas futuras.

Atuação do Pós-Vendas

- **Régua de Relacionamento:** utilizar um planejamento de comunicações periódicas (e-mails, mensagens, ligações, vídeos) com informações úteis, novidades e acolhimento;
- **Projetos físicos e digitais:** eventos presenciais exclusivos para proprietários, entrega simbólica de frações, kits de boas-vindas, *webinars* explicativos, treinamentos *online*, etc.;
- **Canais de comunicação** dedicados: como um canal

exclusivo de WhatsApp e *e-mail* para atendimento rápido e transparente;

Uso de tecnologia:

- CRM de Relacionamento;
- Aplicativo ou plataforma *online* para proprietários (reserva, boletos, regulamento);
- FAQ digital e automatizado;
- Pesquisas periódicas de satisfação.

Indicadores-Chave (KPIs):

Para avaliar a eficácia do pós-vendas, é essencial acompanhar indicadores objetivos, como:

- NPS (Net Promoter Score): mede o nível de recomendação do cliente;
- Taxa de Distrato;
- Taxa de Inadimplência;
- Engajamento Digital (uso do app, cliques em *e-mails*, participação em eventos);
- Avaliações Online (Google, Reclame Aqui, redes sociais, etc.).

Pós-Vendas e a Gestão Hoteleira/Condominial

- **Antes da entrega:** Pós-vendas prepara o proprietário para a transição;
- **Após a entrega:** Pós-vendas atua junto com a operadora hoteleira e a administradora condominial, garantindo que expectativas sejam atendidas e que reclamações sejam tratadas com agilidade.

5

Fase 5 - Planejamento da Construção



Esta etapa é definitiva na multipropriedade. Se os estudos de viabilidade e planejamentos não forem bem estruturados, certamente a incorporadora terá dificuldades para entregar a obra no prazo.

Diferente de empreendimentos imobiliários convencionais, a multipropriedade envolve milhares de compradores atentos ao cronograma da obra, com expectativas elevadas quanto à entrega. Por isso, mais do que iniciar no "momento certo", o essencial é garantir cumprimento rigoroso do prazo de entrega estipulado em contrato.

Em muitos casos, o início da construção ocorre logo após o lançamento comercial, enquanto em outros, somente após seis meses ou até um ano, dependendo do fluxo de vendas e da captação de recursos. Não há uma regra única — o importante é alinhar o cronograma de obras ao planejamento financeiro e manter a transparência com os compradores

Há exemplos no mercado de incorporadoras experientes em loteamentos, condomínios e torres residenciais que enfrentaram dificuldades ao atuar na multipropriedade, justamente por subestimarem as particularidades do modelo. Por isso, planejamento técnico, financeiro e de comunicação são indispensáveis.

Confira alguns tópicos importantes para o Planejamento das Obras:

1 - Estratégia de Construção por Etapas

- Dependendo do porte do empreendimento, fasear a entrega da obra pode ser a melhor estratégia;

- A entrega em módulos permite que parte do empreendimento entre em operação antes da conclusão total, antecipando geração de receita e experiência para os compradores;
- Também é uma forma de diluir riscos e ajustar o cronograma conforme o desempenho comercial.

2 - Atenção no fluxo de caixa, distratos e inadimplência

- Como a obra é financiada em parte pelas vendas, a previsibilidade financeira é fundamental;
- Atrasos e estouros de orçamento podem afetar a reputação do empreendimento e travar novas vendas.

3 - Entender o momento de buscar um fundo imobiliário para acelerar as obras

- A Viabilidade Financeira deve prever o momento certo para buscar capital adicional junto a fundos de investimento imobiliário ou outras formas de financiamento estruturado;
- A entrada de capital externo pode acelerar a obra e garantir entregas parciais dentro do prazo.

4 - Divulgação, comunicação e transparência das fases da construção

- Em multipropriedade, a credibilidade do empreendimento está diretamente ligada à visibilidade da obra e ao cumprimento do prazo;
- Compradores acompanham de perto cada avanço e esperam atualizações constantes.

6

Fase 6 - Entrega do empreendimento



A entrega do empreendimento é um momento decisivo para consolidar a satisfação dos multiproprietários, garantir o início da operação hoteleira e condominial e preservar a reputação do projeto para futuras vendas ou revendas.

Ao contrário de empreendimentos tradicionais, em que a relação com o comprador pode se encerrar na entrega das chaves, na multipropriedade a experiência do cliente começa efetivamente nesse momento. Por isso, é fundamental que essa etapa seja planejada com extremo cuidado, com processos bem definidos, comunicação eficiente, estrutura de atendimento ativa e uma gestora hoteleira capacitada já em operação.

Etapas Detalhadas:

Planejamento da Entrega e Pós-vendas

- Criar um plano detalhado da jornada de entrega, com cronograma, documentos, Estruturação da Central de Relacionamento, eventos e ações educativas para preparar os compradores.

Assembléia de Instalação (Convenção de Condomínio)

- Primeira reunião oficial dos proprietários, onde são definidos os primeiros direcionamentos de gestão e governança, aprovação da convenção condominial, apresentação da administradora/operadora, regras, taxas e responsabilidades, entre outras.

Implantação da Gestão Hoteleira e Condominial

- Formalizar o início da operação hoteleira e da gestão condominial.

Evento de Entrega e Boas-Vindas

- Criar um momento simbólico e positivo que celebre a conquista dos multiproprietários e reforçar o valor da aquisição.

Monitoramento Contínuo da Satisfação e Pós-vendas

- Implantar um sistema contínuo de acompanhamento da experiência dos proprietários, com foco em manter a excelência na operação e antecipar problemas, através de:

- Pesquisas de Satisfação (como NPS) com periodicidade definida;
- Programa de Fidelização (campanhas de indicação premiada, *upgrades* de temporada, vantagens exclusivas);
- Avaliações periódicas da operação hoteleira, com indicadores de desempenho e planos de melhorias;
- Sistema de Gestão de Ocorrências com resolução rápida e *feedback* ao proprietário;
- Comunicação constante via app, portal ou Central de Relacionamento.



Fase 7 – Operação Contínua e Sustentabilidade



Esta etapa é fundamental para a longevidade e sucesso de um empreendimento de multipropriedade, começando logo após a entrega e continua por todo o ciclo de vida do empreendimento.

Ela visa garantir a gestão profissional da operação hoteleira e condominial, preservando a qualidade da experiência para os multiproprietários e hóspedes, mantendo a saúde financeira do condomínio e promovendo ações de marketing contínuo para fortalecer a ocupação, vendas de novas frações e a valorização do produto no mercado secundário (revendas).

As Três Frentes Principais da Fase 7:

1. Gestão Hoteleira e Condominial;
2. Marketing Contínuo e Valorização da Multipropriedade;
3. Saúde Financeira e Sustentabilidade Econômica.

Boas Práticas para Longevidade do Empreendimento

- **Transparência Total:** Propriedade compartilhada exige clareza absoluta na prestação de contas e tomadas de decisões;
- **Atualização Constante:** Um resort ou condomínio de multipropriedade precisa acompanhar tendências de mercado, novas tecnologias, experiências e necessidades dos proprietários;
- **Governança Participativa:** Envolver os proprietários nas principais decisões cria senso de pertencimento e reduz conflitos;
- **Reinvenção do Produto:** Promoções especiais, pacotes temáticos e parcerias com atrações turísticas locais ajudam a manter o destino atrativo.

Conclusão

A primeira conclusão deste Guia é que um projeto de multipropriedade não tem fim! A incorporadora ficará “amarrada” ao empreendimento e multiproprietários por um longo período. Fazer um planejamento e estudos estruturados minimizam os problemas e atritos.

A pergunta final: A multipropriedade é um bom negócio? Sim! O crescimento do VGV, novos empreendedores e o fortalecimento do setor apontam um futuro promissor. No entanto, para transformar um projeto em um caso de sucesso é fundamental seguir um planejamento sólido, com visão estratégica e de longo prazo, e execução precisa. O segredo está no preparo, na inovação e no compromisso com a excelência em todas as fases.



eSolution e Livá anunciam programa de avanço tecnológico para 2025

Empresas contam com parceria em cinco empreendimentos de multipropriedade em operação



Wanderlust Experience Hotel, em Campos do Jordão, é um dos empreendimentos do portfólio da Livá Hotéis

A eSolution, reconhecida como pioneira por suas soluções tecnológicas inovadoras no setor de hospitalidade, reafirma sua posição de liderança ao unir forças com a Livá Hotéis & Resorts. Essa colaboração estratégica não é apenas um reflexo de suas trajetórias bem-sucedidas, mas também um passo significativo em direção à modernização e evolução do setor.

Em um cenário em constante transformação, a parceria de quatro anos entre a eSolution e a Livá, a primeira plataforma de gestão hoteleira para empreendimentos de multipropriedade de lazer no Brasil, se destaca como um marco significativo para o setor de hospitalidade. A união dessas duas forças traz à tona uma visão compartilhada, que prioriza a inovação e a excelência no atendimento ao cliente. Ambas as empresas entendem que a tecnologia é um elemento crucial para a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos hoteleiros, especialmente em um mercado tão dinâmico e exigente.

“Essa aliança estratégica pretende não apenas a melhoria contínua dos serviços da eSolution, mas também a criação de um ecossistema onde a inovação se torne componente essencial do dia a dia dos empreendimentos. Para nós, a parceria é um reflexo não apenas de uma visão empresarial, mas de um compromisso com a excelência e com a experiência do

cliente, dos usuários do produto e dos hóspedes, requisitos fundamentais para a construção de um ambiente de hospitalidade que se destaca no mercado”, explica Carmelito Júnior, diretor-executivo eSolution Tecnologia.

Com o avanço tecnológico previsto para 2025, este compromisso mútuo almeja implementar recursos inovadores. Eles não só otimizam a gestão de empreendimentos de hospitalidade, mas também elevam a experiência do cliente a níveis inéditos. A eSolution, com sua expertise em tecnologia, e a Livá, com sua vasta experiência no setor de turismo e hospitalidade, estão juntas desenvolvendo soluções que prometem transformar a maneira como os serviços são prestados, agregando valor e eficiência aos processos operacionais.

“A parceria entre a eSolution e a Livá é um verdadeiro exemplo de como tecnologia e hospitalidade podem caminhar juntas para entregar excelência e inovação. Ao longo desses quatro anos, a eSolution tem sido uma aliada estratégica fundamental, nos proporcionando soluções tecnológicas que não apenas otimizam nossa gestão, mas elevam a experiência dos hóspedes a um novo patamar. Estamos extremamente satisfeitos com os avanços conquistados até aqui e, com o novo Programa de Avanço Tecnológico para 2025, damos mais um passo em direção a um modelo de operação cada vez mais inteligente, eficiente e centrado no cliente. Seguimos juntos, transformando a hotelaria brasileira com inovação e excelência”, afirma Rafael Delgado, diretor de Operações e Implantação da Livá Hotéis.

Outro grande diferencial da eSolution é proporcionar a possibilidade de implementação da gestão centralizada (CSC), permitindo que redes hoteleiras operem com maior eficiência e controle administrativo. Com essa abordagem, os empreendimentos alcançam redução de custos operacionais, a padronização de processos, a garantia de segurança das informações e a unificação dos resultados em uma plataforma única. Esse modelo vai além da otimização operacional: ele proporciona uma visão estratégica ampliada, permitindo maior controle sobre as operações e facilitando decisões ágeis e assertivas, alinhadas às exigências do mercado.



Dois novos empreendimentos irão entrar em operação em breve com o sistema da eSolution

A eSolution é uma parceria estratégica da Livá, atuando na administração de diversas frentes da operação hoteleira em empreendimentos como o Wanderlust Experience Hotel - BW Signature Collection, em Campos do Jordão - SP; o Brava Mundo, na Praia Brava - SC; o Vivant Eco Beach, em Marau - BA; o Poehma Lago Negro, em Gramado - RS; e o Morro dos Anjos, em Bandeirantes - PR. A parceria também se estende à implantação de novos destinos, como o Mudrah Eco Living, em Domingos Martins - ES, e o Santé Vivre L'Expérience, em Búzios - RJ.

“Na Livá, a tecnologia é um dos nossos pilares estratégicos, e garantir integrações eficientes é fundamental para a gestão dos nossos empreendimentos. Trabalhamos com um portfólio multimarcas, que reúne diferentes perfis e tamanhos de operações, e contar com parceiros como a eSolution, que compreendem essa complexidade e estão dispostos a personalizar soluções quando necessário, é essencial

para o nosso sucesso. A flexibilidade e a expertise da eSolution nos permitem otimizar processos, conectar sistemas e garantir que cada empreendimento opere com máxima eficiência. Essa sinergia tecnológica nos fortalece e nos permite continuar inovando para entregar a melhor experiência aos nossos multiproprietários e hóspedes”, completa Aurélio Oliveira, gerente corporativo de TI da Livá Hotéis.

Garantindo que os seus vários empreendimentos pelo Brasil estejam equipados com as soluções necessárias para atender às demandas de um mercado em constante evolução, a eSolution e a Livá se posicionam como líderes no setor. Essa colaboração assegura que cada hotel e parque não apenas atenda, mas supere as expectativas dos hóspedes, consolidando assim sua reputação de excelência no setor de hospitalidade. A sinergia entre a eSolution e a Livá representa um passo audacioso em direção ao futuro do turismo e da hospitalidade no Brasil.



Carmelito Júnior, diretor-executivo eSolution Tecnologia



Rafael Delgado, diretor de Operações e Implantação da Livá Hotéis



Aurélio Oliveira, gerente corporativo de TI da Livá Hotéis

TUDO explica atuação do pós-vendas na propriedade compartilhada

Adriana Chaud, CEO da TUDO Consultoria, e Eneuda Lima, gerente de relacionamento ao cliente, apresentam formatos de planejamento para pós-vendas para um projeto de timeshare, uma multipropriedade em obras e um empreendimento já em operação

Qual a importância do pós-vendas para multipropriedade e timeshare?

Adriana Chaud - Um pós-venda bem estruturado em timeshare e multipropriedade não só melhora a experiência dos proprietários, mas também contribui para a reputação e o sucesso do empreendimento no longo prazo.

Eneuda Lima - Dito isso, precisamos entender que pós-vendas não é apenas para atender um telefone, emitir um boleto para o nosso cliente, é um setor que precisa e deve ser muito valorizado e que precisa ser visto com muito mais atenção. É de suma importância fazer com que o pós-vendas seja a continuidade das vendas, com o mesmo entusiasmo e mantendo a expectativa do cliente. O pós-vendas não pode atuar como um time administrativo, precisa ter a mesma capacitação, treinamento, motivação e investimento no comercial.

Adriana Chaud - Para a TUDO Consultoria, um pós-vendas bem treinado, capacitado, dedicado, que dê atenção ao cliente, atuando com empatia, eficiência em cada atendimento para garantir a máxima satisfação do cliente é extremamente importante para o sucesso de todo empreendimento.

Em linhas gerais, como deve funcionar um pós-vendas de timeshare e multipropriedade?

Eneuda Lima - Um pós-venda eficaz em timeshare, ou multipropriedade, deve ser estruturado para garantir a satisfação dos sócios ou proprietários, promover a fidelização e facilitar a gestão do uso da propriedade. Aqui estão alguns elementos-chave que devem ser considerados:

- **Comunicação Clara e Transparente:** manter os sócios ou proprietários informados sobre questões relacionadas à propriedade e estabelecer canais de comunicação;
- **Gestão de Reservas:** facilitar o processo de reserva para os sócios ou proprietários e oferecer suporte para resolver problemas nas reservas;
- **Atendimento ao Cliente:** disponibilizar uma equipe treinada de atendimento e relacionamento ao cliente e implementar um sistema de *feedback* para os proprietários;
- **Manutenção e Serviços:** garantir que a propriedade ou direito de uso esteja sempre em boas condições e informar os proprietários sobre quaisquer melhorias ou atualizações;



Adriana Chaud



Eneuda Lima

- **Engajamento da Comunidade:** promover eventos sociais, atividades ou programas de fidelidade e oferecer oportunidades para que os proprietários compartilhem suas experiências;
- **Educação e Orientação:** fornecer sistematicamente informações sobre como usufruir melhor do produto e oferecer seminários ou *webinars* sobre o uso da multipropriedade;
- **Gestão de Conflitos:** estabelecer um processo claro para resolver disputas entre proprietários e ter políticas de reembolso ou compensação em caso de problemas significativos que afetem a experiência na estada;
- **Monitoramento e Avaliação:** avaliar regularmente a satisfação dos proprietários por meio de pesquisas/e *feedback* e analisar as informações coletadas para identificar áreas de melhoria.

Quais as diferenças entre pós-vendas de um projeto de timeshare, um empreendimento de multipropriedade em construção e um projeto de multipropriedade já em operação?

Adriana Chaud - Em todos os produtos um ponto fundamental é a manutenção de engajamento, pois é fundamental para evitar desistências que geram cancelamentos,

reduzir inadimplência e garantir que os clientes aproveitem ao máximo seu investimento, porém, as estratégias de atuação dependem do estágio do empreendimento. De modo sucinto podemos exemplificar:

Pós-venda de um projeto de Timeshare

- Foco no relacionamento ativo e receptivo: ter um excelente canal de atendimento – suficiente para o número de associados;
- Gestão de reservas: é um desafio constante, pois depende de inventário X demanda;
- Programas de Fidelização: oferecer benefícios exclusivos, como descontos em hospedagens, *upgrades* e bônus por periodicidade;
- Eventos e Experiências: convidar clientes para eventos VIPs, viagens promocionais ou experiências diferenciadas no resort;
- Interação com Clubes de Férias: incentivar o uso de programas/produtos como intercambiadora;
- Comunicação Transparente: ter transparência na forma de se comunicar e nas informações prestadas;
- Cobrança ativa, contenção de cancelamento, *downgrades* e *upgrades*: departamento financeiro ativo e com régua robusta de comunicação e ações.

Na Multipropriedade em Construção

- Expectativas dos Compradores: o pós-venda deve focar em manter os clientes informados sobre o progresso da obra e gerir suas expectativas;
- Experiências Prévias: oferecer hospedagens através de certificados pela RCI, ou de hotéis da rede que estejam em atividade, ou em resorts parceiros;
- Foco no relacionamento: ter excelente canal de atendimento, com transparência nas informações;
- Comunicação Transparente: um canal exclusivo para dúvidas esclarecedoras sobre cronogramas, taxas, uso e benefícios do produto.

Na Multipropriedade em Operação:

- Foco no relacionamento: ter excelente canal de atendimento com conhecimento do produto, contrato, uso e demais possibilidades;
- Facilidade na Gestão de Uso: equipe de reservas bem treinada e proativa, criação de aplicativos ou portais para reserva e troca de períodos;
- Experiência Premium: oferecer serviços diferenciados e exclusivos antes, durante a estada e no intervalo de uso do produto. Incentivar a viajar e colocar no *pool* de locação;
- Programas de Indicação: recompensar clientes que indicam novos compradores (senso de comunidade);

- Interação com Clubes de Férias: incentivar o cadastro e uso de programas na intercambiadora;
- Acompanhamento Pós-Estada: realizar pesquisas NPS e com busca de sugestões de melhorias para fortalecer a percepção de valor.

Há diferenças nas taxas de distratos nos três casos citados?

Eneuda Lima - Cada produto tem a sua particularidade e os seus desafios. Porém, em todos os casos a atuação do pós-vendas é fundamental, mostrando para o cliente valor agregado e benefícios que cada produto lhe oferece.

Timeshare:

Normalmente, a taxa de distrato é mais baixa em comparação com a multipropriedade, pois o investimento inicial tende a ser menor e o cliente tem benefícios imediatos (reservas, programas de intercâmbio).

Os distratos ocorrem geralmente por insatisfação com o serviço, dificuldade de utilização do período ou falta de entendimento sobre os custos recorrentes.

Multipropriedade em Construção:

A taxa de distratos tende a ser menor, mesmo o comprador investindo em algo que ainda não foi entregue, pois acredita no sonho de ter uma fração, seja na praia ou em outro local, porém, ele pode desistir devido a mudanças financeiras, insegurança com a obra ou falta de engajamento com o projeto. Para isso precisamos de um pós-venda estratégico e comunicação eficiente.

Multipropriedade em Operação:

A taxa de distrato tende a ser maior devido a alguns fatores como:

- Dificuldade na utilização: muitas vezes o cliente mudou o curso de vida e o produto adquirido, a temporada já não lhe atende, e não aceita a troca de tipologia;
- Custos inesperados: com a entrega e a mudança de indexador isso assusta alguns clientes;
- Experiência abaixo da expectativa: muitos imaginam uma realidade diferente, ou se cansam de ir para o mesmo destino, mesmo sendo incentivados a usarem outros destinos através da RCI, ou não contam que a alimentação é por conta dele;
- Financeira: perda de renda ou mudança de prioridade;
- Alta expectativa no *Pool*: os clientes criam uma expectativa muito alta quanto aos rendimentos do *pool*, infelizmente alguns têm essa ilusão provocada por especulação ou por discurso de vendas que foca em rendimento.

ICMS ou ISS? Qual é a Melhor Opção para Tributar Alimentos e Bebidas no Setor de Turismo, Hotelaria e Lazer?

No setor de turismo, hotelaria e lazer, a tributação sobre alimentos e bebidas é um aspecto estratégico que pode influenciar diretamente a competitividade e o resultado das empresas. Diante das complexidades fiscais do Brasil, é comum surgir a dúvida: ICMS ou ISS? Qual é a melhor escolha para tributar alimentos e bebidas?

Essa escolha não apenas impacta o preço final ao consumidor, mas também afeta a margem de lucro e a conformidade fiscal. Com a oferta de benefícios fiscais em diversos estados, analisar as opções de tributação torna-se essencial para maximizar a eficiência tributária.

ICMS sobre Refeições: Vantagens e Desafios

O ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) é um tributo estadual que incide sobre a comercialização de alimentos e bebidas. Em muitos estados, especialmente aqueles que buscam fomentar o turismo e a gastronomia, existem incentivos fiscais específicos que reduzem a carga tributária, tornando essa opção atrativa para empresas do setor.

Vantagens:

- Benefícios Fiscais Regionais: Estados como São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Goiás e Minas Gerais oferecem regimes especiais para o setor de alimentação e bebidas, com alíquotas reduzidas ou base de cálculo simplificada.
- Aproveitamento de Créditos Fiscais: Empresas que adquirem insumos tributados pelo ICMS podem se beneficiar de créditos fiscais, em alguns desses estados, compensando parte do imposto devido na venda dos produtos.

Desafios:

- Complexidade na Apuração: O ICMS exige um controle rigoroso na emissão de notas fiscais e na apuração de créditos fiscais, o que demanda uma estrutura contábil mais robusta.
- Diferenças Interestaduais: As alíquotas de ICMS variam conforme o estado e a categoria do produto, o que aumenta a complexidade na gestão tributária para empresas que operam em várias regiões.
- Substituição Tributária: Na maioria dos Estados, alimentos e bebidas estão sujeitos à substituição tributária, o que antecipa o recolhimento do imposto e impacta o fluxo de caixa.

Quando Optar pelo ICMS? Optar pelo ICMS é uma escolha estratégica quando:

- A operação envolve a comercialização direta de alimentos e bebidas, como em restaurantes, bares e buffets.
- A empresa deseja aproveitar créditos fiscais sobre insumos adquiridos de fornecedores tributados pelo ICMS, quando permitido.
- A empresa possui filiais em estados com benefícios fiscais específicos que reduzem a carga tributária sobre alimentos e bebidas.

ISS sobre Alimentação: Quando é uma Boa Opção?

O ISS (Imposto sobre Serviços) é de competência municipal e incide sobre a prestação de serviços. No setor de turismo, hotelaria e lazer, o ISS é aplicado quando o fornecimento de alimentação

está diretamente vinculado à prestação de serviços, como hospedagem e hotelaria. No entanto, no caso das bebidas, é importante considerar que aquelas submetidas ao regime de substituição tributária de ICMS já chegam aos estabelecimentos com todo o imposto recolhido. Dessa forma, não compensa inseri-las na tributação do ISS, uma vez que não há margem para economia tributária. A Lei Complementar 116/2003, item 9.01, estabelece que o ISS incide quando o valor da alimentação está incluído no preço da diária.

Isso é especialmente relevante para hotéis, resorts e pousadas que oferecem refeições como parte de pacotes de hospedagem, incluindo café da manhã, meia pensão ou pensão completa.

Vantagens:

- Tributação Unificada: Ao incluir alimentação no valor da diária, o serviço é tributado integralmente pelo ISS, o que simplifica a apuração tributária.
- Alíquota Estável: A alíquota de ISS é definida pelo município, geralmente variando entre 2% e 5%, o que proporciona previsibilidade no planejamento tributário.
- Facilidade na Gestão Tributária: Ao optar pelo ISS em pacotes de hospedagem, a gestão fiscal é simplificada, uma vez que não há necessidade de segregar o ICMS sobre alimentos e bebidas.

Desafios:

- Competência Municipal: As alíquotas do ISS variam conforme o município, o que pode impactar a competitividade de preços em localidades distintas.
- Sem Aproveitamento de Créditos: Diferente do ICMS, o ISS não permite o aproveitamento de créditos fiscais sobre a compra de insumos, o que pode aumentar o custo final da operação.
- Limitação na Aplicação: O ISS só é aplicável quando o valor da alimentação está incluído na diária. Se os alimentos forem comercializados separadamente (como em restaurantes ou bares independentes), o ICMS será o tributo incidente. No caso das bebidas, especialmente as sujeitas à substituição tributária de ICMS, o imposto já foi recolhido na origem, tornando desvantajosa sua inclusão no ISS.

Quando Optar pelo ISS? A escolha pelo ISS é particularmente vantajosa quando:

- A alimentação é oferecida como um serviço complementar à hospedagem, como café da manhã ou refeições incluídas no pacote.
- O estabelecimento opera em localidades com alíquotas reduzidas de ISS (menor que a do ICMS incidente nas refeições), aproveitando a tributação simplificada.
- Essa estratégia pode gerar economia tributária e simplificação operacional, especialmente para hotéis e

Conclusão: Estratégia Tributária é Diferencial Competitivo

A escolha entre ICMS e ISS na tributação de alimentos e bebidas pode representar um diferencial competitivo, especialmente para empresas do setor de turismo, hotelaria e lazer. Com as constantes mudanças na legislação tributária e a oferta de benefícios fiscais por diversos estados, é essencial realizar um planejamento tributário detalhado e personalizado.



IMPACTOS DA REFORMA TRIBUTÁRIA NO SETOR DE TURISMO

A aprovação da reforma tributária no Brasil representa um marco relevante para a economia nacional. Com o objetivo de simplificar o sistema fiscal, as mudanças propostas terão efeitos diretos em setores estratégicos, entre eles o turismo. Com grande potencial de geração de empregos, atração de investimentos e fortalecimento econômico, o setor turístico será profundamente influenciado pelas novas regras tributárias. Este artigo analisa os impactos da reforma, destacando oportunidades, desafios e a importância do investimento em tecnologia e consultorias fiscais para uma adaptação eficaz.

A principal alteração trazida pela reforma é a criação do Imposto sobre Valor Adicionado (IVA), que substituirá tributos como PIS, COFINS, ICMS, ISS e IPI. O IVA será dividido em dois níveis: a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), de competência estadual e municipal. Essa unificação visa simplificar a apuração tributária, reduzindo a cumulatividade e aumentando a transparência fiscal. O novo sistema também prevê a tributação no destino, em vez da origem, favorecendo estados e municípios com maior potencial turístico e equilibrando o desenvolvimento regional.

Outro ponto relevante da reforma é a introdução de alíquotas padrão e reduzidas para setores essenciais, o que pode beneficiar o turismo, desde que as taxas aplicadas sejam compatíveis com padrões internacionais. Além disso, o mecanismo de cashback tributário, que prevê a devolução parcial de tributos para famílias de baixa renda, poderá impulsionar o turismo doméstico ao aumentar o poder de consumo dessa parcela da população.

A adaptação do setor de turismo ao novo cenário fiscal exigirá investimentos em tecnologia e na contratação de consultorias fiscais especializadas. Soluções tecnológicas avançadas permitirão a automação dos processos fiscais, assegurando conformidade e maior precisão na apuração de tributos. Softwares capazes de analisar rapidamente documentos fiscais, identificar mudanças nas alíquotas e oferecer insights financeiros serão fundamentais para a adaptação eficiente. Paralelamente, a orientação de profissionais especializados ajudará na interpretação correta da nova legislação e na implementação de estratégias para otimização tributária e mitigação de riscos fiscais.

Além das mudanças estruturais, é importante considerar a sensibilidade do setor turístico a variações nos

preços. Estudos indicam que um aumento de 1% nos preços dos serviços turísticos pode resultar em uma diminuição de 0,7% na demanda, impactando diretamente a geração de empregos e o faturamento do setor. Por outro lado, um aumento de 1% na demanda pode gerar cerca de 11,5 mil novos postos de trabalho. Isso reforça a necessidade de políticas tributárias que favoreçam o crescimento e a competitividade do turismo.

O Brasil possui um vasto potencial turístico, com uma diversidade cultural e natural capaz de atrair visitantes nacionais e internacionais. A reforma tributária pode impulsionar esse potencial, desde que implementada com foco na eficiência e na competitividade do setor. Para isso, é essencial que as regulamentações futuras considerem as especificidades do turismo e que as empresas do setor estejam preparadas para se adaptar às novas exigências.

Em conclusão, a reforma tributária representa um cenário de incertezas e possibilidades. Sua eficácia dependerá da clareza nas regulamentações, da definição adequada das alíquotas e da capacidade do setor turístico de se adaptar às mudanças. Com investimentos estratégicos em tecnologia e consultoria fiscal, o turismo



Marllon Terra, sócio do Grupo Mapah

Arena WAM impulsiona setor de eventos, turismo e economia em Caldas Novas

Espaço localizado dentro do Water Park reforça o entretenimento na região e se consolida como alternativa para grandes shows e eventos corporativos; empreendimento faz parte do Grupo WAM Group

Caldas Novas, em Goiás, é conhecida como um dos principais destinos turísticos do Brasil, impulsionado por suas águas termais e infraestrutura hoteleira. Agora, a cidade ganha ainda mais relevância no setor de entretenimento e negócios com a Arena WAM, um espaço de eventos que vem atraindo grandes nomes da música e se posicionando como um polo estratégico para o turismo e eventos corporativos.

Localizada dentro do Water Park, um dos maiores parques aquáticos da região, a Arena WAM, que faz parte da WAM Group, conta com uma estrutura fixa para até 5 mil pessoas, oferecendo palco completo. O espaço já recebeu eventos de grande porte, como o Réveillon com Raça Negra, e se prepara para uma programação cada vez mais intensa, com show do Jorge e Matheus, que acontecerá no dia 20 de abril.

No Réveillon 2025, por exemplo, os hotéis de Caldas Novas tiveram uma média de 95% de ocupação, além de gerar cerca de 500 contratações temporárias nos períodos de Natal, Réveillon e férias. Segundo dados da Secretaria Municipal de Caldas Novas, a cidade recebeu mais de um milhão de turistas na temporada de dezembro e janeiro.



Evento realizado na Arena WAM

Novo modelo de negócios para o turismo e eventos

A estrutura pode ser alugada para eventos privados e corporativos, um diferencial que amplia as oportunidades para empresas e marcas que desejam realizar convenções, lançamentos de produtos e celebrações exclusivas em um ambiente diferenciado, além de shows. A expectativa é que o espaço receba mais de 35 mil visitantes até o final de 2025, consolidando-se como um hub de entretenimento e negócios no Centro-Oeste.

“A Arena WAM nasceu para atender uma demanda crescente por experiências únicas. Além dos grandes shows, o espaço é ideal para eventos corporativos, combinando lazer e negócios em um só lugar”, destaca o gerente de parcerias e eventos, João Romero.

O modelo de negócios da Arena WAM acompanha uma tendência do setor de eventos: a busca por locais que proporcionem mais do que apenas infraestrutura, mas uma experiência imersiva. Estar dentro de um parque aquático agrega valor às atrações e amplia as opções de entretenimento para o público.

Crescimento e impacto econômico

A aposta no setor de eventos fortalece o turismo e gera impactos positivos para a economia local. O WAM Group segue em forte crescimento e expansão, consolidando-se como referência no setor de hotelaria, entretenimento e lazer. Nos últimos meses, anunciou investimento de quase R\$ 500 milhões na Paraíba, R\$ 140 milhões no Ceará e R\$ 35 milhões em Pirenópolis, interior de Goiás.

Com sete hotéis e quatro parques aquáticos na região, o WAM Group tem investido na expansão do seu portfólio para consolidar Caldas Novas como um destino completo para lazer e negócios. Além disso, clientes do WAM Experience contam com benefícios exclusivos com descontos especiais.

“Nosso objetivo é firmar o espaço como um novo motor para o turismo e negócios na região. Estamos apenas no começo dessa jornada”, destaca Luzas Fiuza, CEO da empresa.

Segundo especialistas, espaços como a Arena WAM movimentam não apenas o setor de lazer, mas também hotéis, restaurantes e comércio, criando um ecossistema favorável ao desenvolvimento da cidade.

O Impacto da Inadimplência no Setor de TimeShare e Multipropriedade em 2025

O cenário econômico brasileiro em 2025 apresenta desafios significativos relacionados à inadimplência e ao endividamento das famílias. De acordo com dados da Confederação Nacional do Comércio (CNC), em janeiro de 2025, 76,1% das famílias brasileiras estavam endividadadas, uma redução de 0,6 ponto percentual em relação a dezembro de 2024. No entanto, 29,1% dessas famílias possuíam dívidas em atraso, e 12,7% enfrentavam dificuldades para quitar seus compromissos financeiros.

A taxa de inadimplência também preocupa. Projeções do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (IBEVAR) indicam que, em janeiro de 2025, a inadimplência no crédito com recursos livres atingiu 5,37%. Além disso, dados do Serasa apontam que, em novembro de 2024, 73,7 milhões de brasileiros estavam inadimplentes, acumulando um total de R\$ 274 bilhões em dívidas.

Esses números refletem um cenário de endividamento elevado, exacerbado por fatores como desemprego, atrasos no pagamento de salários e altas taxas de juros. A falta de planejamento financeiro adequado e a ausência de uma reserva de emergência contribuem para a dificuldade de muitas famílias em gerenciar suas finanças. O impacto se estende para diversos setores da economia, incluindo o segmento de turismo compartilhado, especialmente os modelos de timeshare e multipropriedade.

O Reflexo da Inadimplência no Setor de Time Share e Multipropriedade

Esse cenário impacta diretamente as operações que comercializam ou fazem a gestão de carteira de empreendimentos de timeshare ou multipropriedade. O aumento da inadimplência compromete a previsibilidade das receitas, afetando diretamente os fluxos de caixa das empresas do setor. Além disso, a dificuldade dos consumidores em manter seus pagamentos em dia gera desafios na retenção e fidelização desses clientes, impactando negativamente o crescimento e a sustentabilidade do segmento.

Para mitigar esses problemas, é essencial que as empresas adotem estratégias proativas e personalizadas, incluindo:

- Implementação de planos de pagamento flexíveis: oferecer opções de renegociação e parcelamento mais acessíveis para clientes com dificuldades financeiras.
- Uso de ferramentas de análise preditiva: identificar padrões de inadimplência e agir preventivamente

para minimizar riscos.

- Fortalecimento dos canais de comunicação: manter um contato próximo com os clientes, utilizando múltiplos canais como *e-mail*, SMS, WhatsApp e ligações.
- Criação de réguas de cobrança preventiva e reativa: implementar estratégias que alertem o cliente antes do vencimento e, caso haja inadimplência, atuem de forma eficiente para recuperar os valores.
- Incentivos para o pagamento em dia: oferecer descontos ou benefícios adicionais para clientes que mantêm suas contas em dia, promovendo maior engajamento.

Com abordagens fundamentadas em análise de dados, campanhas de comunicação personalizadas e suporte especializado, é possível reduzir os índices de inadimplência, fortalecer o relacionamento entre a empresa e seus clientes e garantir um ambiente financeiro mais estável e sustentável para ambas as partes. A combinação entre tecnologia e expertise na gestão de carteira torna-se um diferencial estratégico na construção de relações mais sólidas e duradouras no mercado de turismo compartilhado.

A inadimplência é um desafio crescente, mas com estratégias adequadas e o suporte de empresas especializadas, é possível manter a sustentabilidade financeira do setor e garantir a satisfação dos clientes.



Fernando Pysklyvicz, Diretor de Relacionamento Proxy Gestão

Aviva celebra recorde dos resultados de janeiro da área de Fidelização com festa, reconhecimento e premiação de mais R\$ 500 mil para o time

Aviva Vacation Club tem altas expectativas para 2025



Liderança da Aviva Vacation Club - Rio Quente Resorts

O ano de 2025 começou com recorde na alta temporada de janeiro para a Aviva, que atingiu uma receita recorde de R\$ 105 milhões na área de Fidelização. Com mais de 300 pessoas colaboradoras, o time de Fidelização da Aviva é responsável por aproximadamente 48% do faturamento da empresa. O marco dos resultados foi celebrado em festas de reconhecimento nos dois destinos, Rio Quente Resorts (GO) e Costa do Sauípe (BA), quando foram distribuídos mais de R\$ 500 mil em premiação para o time.

“Os resultados desta temporada foram impulsionados por meio de três pilares que garantem uma venda sustentável: qualificação contínua de um time de alta performance, garantia dos processos de venda para ter o cliente certo no produto certo e a experiência dos clientes na sua utilização. Essas práticas nos diferenciam e nos trazem resultados cada vez mais sustentáveis, aumentando cada vez mais a satisfação dos nossos clientes que fazem parte do programa”, destaca Bruna Apolinário, Diretora de Fidelização de Cliente da Aviva.

A expectativa é de mais um ano excepcional e já começaram a pensar na temporada de julho, com o objetivo de mais uma entrega consistente e atingindo também a maior premiação da história. “O sucesso da Aviva e da sua área de Fidelização não é só na superação de resultados e nas premiações, mas também no engajamento das pessoas do nosso time, que têm a oportunidade de se desenvolverem e crescerem conosco. Além disso, continuamos inovando em produtos, buscando surpreender nossos clientes. Na Costa do Sauípe, por exemplo, começamos a vender em janeiro o

Passaporte Hot Park Série Limitada, um produto exclusivo que oferece acesso ilimitado ao parque por 15 anos, garantindo aos seus portadores uma série de benefícios diferenciados, como participação em pré-lançamentos e acesso a eventos especiais”, destaca Bruna.

O Passaporte Hot Park Série Limitada é exclusivo para acesso ao Hot Park Costa do Sauípe e conta com venda limitada, ideal para quem deseja garantir acesso contínuo ao parque, além de oferecer acesso a um futuro clube social, que será inaugurado em 2027 na área da antiga Náutica e oferecerá atividades de lazer e serviços diferenciados, criando uma experiência única para as famílias associadas. O novo produto já superou a meta em vendas estipulada para o trimestre e, segundo a executiva, “visa oferecer uma experiência única para os sócios do parque aquático na Bahia”.



Liderança da Aviva Vacation Club - Costa do Sauípe

Novo produto da Costa do Sauípe: InCanto Residence Club

Como parte do reposicionamento de Costa do Sauípe para um público de alto padrão, o InCanto Residence Club foi lançado também em janeiro. O novo produto residencial em modelo High End Timeshare, inédito no Brasil, alia a exclusividade de uma residência de férias ao conforto dos serviços de resort. Com inauguração prevista para 2029, ele será desenvolvido a partir da conversão de um antigo hotel e contará com três opções de apartamentos para 4, 6 ou 8 pessoas. O modelo de pontuação flexível permitirá que os clientes escolham suas estadias conforme suas necessidades, garantindo recorrência e inovação na experiência de férias.

“Este movimento de Sauípe com produtos para o público de alto padrão com os hotéis Grand Premium

está sendo replicado para além da hotelaria, incluindo os produtos de Fidelização. E, mais do que um produto de Timeshare, o InCanto é um jeito de viver e reviver as férias em Sauípe. A combinação perfeita entre o conforto de um lar e os serviços de hotelaria de um resort: praticidade e facilidade para as viagens. Esses movimentos, além de trazer o público de mais alto padrão para os produtos da Aviva, também busca se alinhar com a consolidação do nosso modelo de negócio que traz a Fidelização para o centro de tudo. A ideia é que clientes possam voltar com frequência aos nossos destinos, em especial à Costa do Sauípe, e sempre encontrar produtos renovados e novidades, como um novo parque aquático”, finaliza a Diretora de Fidelização de Cliente da Aviva.

Novidade em Rio Quente

Já o Hot Park Rio Quente, maior parque aquático com águas naturalmente quentes da América do Sul, também está com um novo espaço para quem quer relaxar na Praia do Cerrado com ainda mais conforto e privacidade. As novas Cabanas da Praia já estão disponíveis para aluguel, tanto por hóspedes como por *day users* do parque. São 10 cabanas, sendo um modelo acessível, que podem ser usadas individualmente ou conectadas para receber até 8 pessoas. Além de ser um local à sombra para relaxar, os novos espaços contam com um totem de autoatendimento no qual os clientes podem fazer seus pedidos de alimentos e bebidas sem precisar ir até um ponto de venda, garantindo conforto e praticidade. E as famílias associadas do Clube de Férias Aviva possuem descontos diferenciados para a utilização dos espaços.



Novas cabanas Hot Park

GAV RESORTS CHEGA AO MARCO DE 100 MIL COTAS ATIVAS

EMPRESA SE CONSOLIDANDO COMO UMA DAS LIDERES NO MERCADO DE MULTIPROPRIEDADE NO BRASIL

A GAV Resorts celebra um marco histórico no mercado de multipropriedade com a realização do sonho de milhares de pessoas que conquistaram sua tão desejada casa de férias, atingindo o impressionante número de mais de 100 mil cotas ativas.

Essa conquista reflete o crescimento contínuo da GAV Resorts e consolida sua posição como uma das líderes no setor. “Temos orgulho de fazer parte dessa transformação no mercado de turismo no Brasil. Nosso compromisso é tornar realidade o sonho da casa de férias para famílias de todas as regiões do país, com condições acessíveis. Trata-se de conectar pessoas a momentos únicos, que ficarão eternizados em suas memórias, e oferecer as vantagens da multipropriedade nos melhores destinos do Brasil”, destaca Manoel Vicente Pereira Neto, CEO da GAV Resorts.

Com resorts localizados em alguns dos destinos turísticos mais desejados do país, como Salinópolis/PA e Porto de Galinhas/PE, onde já conta com empreendimentos em operação, a GAV Resorts está prestes a inaugurar dois novos projetos ainda em 2025. Um deles será mais em Porto de Galinhas, em frente à paradisíaca praia de Muro Alto, e o outro na charmosa Pirenópolis/GO, conhecida por suas belas cachoeiras. Além disso, a empresa marca presença em locais icônicos como Gramado/RS, Maragogi/AL, Barra de São Miguel/AL, Jericoacoara/CE e Pipa/RN, reforçando seu compromisso em oferecer experiências inesquecíveis em destinos que são verdadeiros cartões-postais do Brasil.

“Nossos multiproprietários são parte essencial da nossa trajetória, e trabalhamos para proporcionar a eles experiências únicas e memoráveis nos melhores destinos turísticos do Brasil. Estar presente em locais tão especiais demonstra nossa dedicação em oferecer conforto, exclusividade e momentos que ficarão para sempre na memória”, afirma o CEO.

Sobre a GAV Resorts

A GAV é uma empresa especializada em resorts de alto padrão. Sua história começou na região Norte do país, no estado do Pará, em 2014. Hoje a GAV é uma das gigantes do setor de turismo-imobiliário do País, estando presente também no Nordeste, Centro-Oeste e Sul do Brasil. O grupo está em crescente expansão, chegando a mais de 136 mil frações imobiliárias disponibilizadas.

Como uma empresa verticalizada, atua de ponta a ponta, desde a venda até a operação. Isso inclui a construção, incorporação imobiliária, gestão hoteleira e relacionamento com o cliente. Atualmente é personagem principal do impulsionamento econômico, empregatício, turístico e ambiental dos lugares onde está presente. Além de toda a estrutura física, a GAV Resorts prioriza também os valores de preservação ao meio ambiente, respeito à legislação vigente e à cultura local.



Salinas Exclusive Resort - PA



Salinas Park Resort - PA



Salinas Premium Resort - PA



O Fim da Indústria das Reclamações Trabalhistas na Multipropriedade: O Novo Marco do Não Reconhecimento de Vínculo Empregatício para Agentes Imobiliários

O setor de multipropriedade no mercado imobiliário tem enfrentado desafios significativos relacionados ao reconhecimento do vínculo empregatício, especialmente no que tange aos operadores de sala de vendas. Durante muitos anos, a interpretação dominante entre os tribunais era de que esses profissionais se enquadravam na definição de empregados, conforme o artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Essa visão resultou em condenações que impactaram severamente as finanças das empresas do setor.

Recentemente, no entanto, um novo cenário se impôs, impulsionado por uma advocacia especializada que tem conseguido reverter diversas reclamações trabalhistas, evidenciando a eficácia de uma orientação legal robusta. O nosso escritório, em particular, tem obtido decisões favoráveis em diversas praças trabalhistas do Brasil, destacando a importância de estratégias jurídicas bem planejadas para mitigar os riscos associados ao reconhecimento de vínculos empregatícios.

Os contratos de prestação de serviços nesse segmento são frequentemente estabelecidos por meio de Pessoas Jurídicas (PJs), visando caracterizar relações de trabalho autônomas. Contudo, a jurisprudência anterior frequentemente interpretava essas relações como tentativas de ocultar vínculos empregatícios. Baseando-se em normas como o artigo 9º da CLT e na Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), muitos juízes desconsideravam os contratos, reconhecendo a existência de vínculo empregatício, fundamentando-se em elementos como subordinação e habitualidade.

A subordinação é tradicionalmente caracterizada pelo controle sobre a jornada de trabalho e pela imposição de metas, enquanto a habitualidade se refere à regularidade e carga horária estabelecida pela gestão. Esses fatores foram frequentemente determinantes para a caracterização de vínculos empregatícios.

Entretanto, decisões recentes, como a ADPF nº 324 e o Tema 725 do Supremo Tribunal Federal (STF), transformaram essa dinâmica. O STF, ao decidir sobre a legalidade da "pejotização", reafirmou a possibilidade de contratos de prestação de serviços que não configuram vínculo empregatício, desde que respeitados os limites legais. O Tema 725 estabelece que a Justiça do Trabalho não possui competência para julgar ações que pleiteiem o reconhecimento de vínculo empregatício quando existe um contrato formal de prestação de serviços,

transferindo essa competência para a Justiça Comum Cível.

Sentenças recentes, como a da 1ª Vara do Trabalho de Campo Grande (MS), processo nº 0012345-67.2024.5.24.0001, demonstram essa nova orientação ao afirmar que a "pejotização", ou a prestação de serviços por meio de pessoa jurídica, é lícita, desde que não haja fraudes que descaracterizem a relação contratual. A juíza Dra. Déa Marisa Brandão Cubel Yule destacou que a ausência de subordinação jurídica, característica essencial da relação de emprego, foi evidenciada, resultando na improcedência do pedido de reconhecimento de vínculo.

Outro exemplo relevante é a decisão da Vara do Trabalho de Goianinha (RN), processo nº 0000559-47.2024.5.21.0020, que também ressaltou a incompetência da Justiça do Trabalho para tratar de questões relacionadas a vínculos empregatícios quando há um contrato de prestação de serviços. A corte reconheceu que a prestação de serviços pode ocorrer de forma diversa da relação de emprego tradicional, assegurando a liberdade empresarial e a autonomia das partes.

O acórdão do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, em processo nº 0010125-03.2023.5.18.0161, reafirmou a legalidade das relações de trabalho distintas das aquelas regidas pela CLT, enfatizando que a Justiça do Trabalho deve respeitar as alternativas de organização empresarial, permitindo que as empresas contratem prestadores de serviços sem que isso implique automaticamente em vínculos empregatícios.

Diante desse novo contexto, a importância de uma assessoria jurídica competente se torna evidente. A elaboração de contratos claros e adequados, que respeitem as normas vigentes e as orientações da jurisprudência, é fundamental para que as empresas do setor de multipropriedade operem de forma segura. Isso não apenas protege a viabilidade financeira, mas também fortalece a reputação das empresas, permitindo uma atuação focada em crescimento e inovação.

Assim, a transformação nas interpretações jurídicas, aliada a práticas contratuais adequadas, abre novas oportunidades para a proteção legal e o fortalecimento do setor imobiliário, permitindo que as empresas operem com liberdade e segurança em um mercado em constante evolução. O fim da "farras dos reclamantes" no setor de multipropriedade marca um novo capítulo para as empresas do segmento, que podem agora operar com mais segurança e clareza em suas relações de trabalho.



Diego Amaral é advogado com 25 anos de experiência no Mercado Imobiliário, Conselheiro Jurídico da CBIC, Conselheiro Jurídico da ADEMI/GO, Ex-Presidente da Comissão de Direito Imobiliário e Urbanístico da OAB/GO (2016/2018 – 2019/2021), Ex-Diretor da Comissão Nacional de Direito Imobiliário do CFOAB, professor de pós-graduação em Direito Imobiliário, autor e palestrante.

Sua agência *full service* especializada em

Marketing Hoteleiro e Multipropriedade



Conheça-nos e entenda porque somos o parceiro perfeito para sua estratégia.

BRANDING • DESIGN ESTRATÉGICO • INBOUND/OUTBOUND MARKETING
• GESTÃO DE TRÁFEGO • MÍDIAS SOCIAIS • GESTÃO DE MARCAS



Marketing estratégico

Multi soluções
Multi Resultados

@ d u a l i t y m k t



duality.com.br

FÓRUM DE DEBATE DOS PROFISSIONAIS
DA INDÚSTRIA DO TEMPO COMPARTILHADO

MEETING GERAL

10|JUNHO - FOZ DO IGUAÇU

PATROCINADOR:



APOIO:



REALIZAÇÃO:

