

LAZER NA SUÍÇA: PERCEPÇÕES DE UM MERCADO CONSISTENTE¹

Aurelia Kogler²

Instituto de Turismo e Lazer/Universidade de Ciências HTW Chur
Chur – Cantão de Graubünden – Suíça

RESUMO: O setor hoteleiro na região alpina enfrenta atualmente uma consolidação afetada pelos problemas de seus altos investimentos em infraestrutura. Um instrumento ainda relativamente desconhecido para o financiamento do desenvolvimento de projetos hoteleiros é o modelo de propriedade compartilhada, ou seja, uma forma alternativa de investimento na qual habitações individuais são vendidas rapidamente no mercado imobiliário. Baseado em uma revisão de literatura e entrevistas com especialistas, este trabalho compara modelos existentes de propriedade compartilhada no setor hoteleiro em Alpina e os seus modelos de negócios correspondentes. A análise centra-se em fatores-chaves de investimento e desempenho, critérios espaciais e estruturais, alocação de riscos, direitos e obrigações da gestão, bem como a taxa de retorno e os direitos de uso ao proprietário. Desta maneira, conclui-se que este trabalho apresenta as vantagens e desvantagens deste modelo de desenvolvimento de negócios nas visões de investidores e da gestão, bem como as restrições para os hóspedes do hotel.

Palavras-chave: Modelos de propriedade compartilhada. Novos modelos de negócios. Desenvolvimento hoteleiro. Segunda propriedade.

LEISURE IN SWITZERLAND: PERCEPTIONS OF A CONSISTENT MARKET

ABSTRACT: The lodging industry in the Alpine region is currently facing a consolidation and affected by the problems of its high infrastructure investments. A yet relatively unfamiliar instrument for financing the development of hotel projects is the shared ownership model, i.e. an alternative investment form where single accommodation units are sold in the real estate market under the compulsion of letting. Based on a literature review and expert interviews this paper compares existing shared ownership models in the Alpine lodging industry and its corresponding business models. The analysis focuses on investment and performance key factors, spatial and structural criteria, risk allocation, the management rights and liabilities as well as the owners' rate of return and rights of use. In conclusion this paper presents the advantages and disadvantages of these business models from developers, management and investors viewpoints as well as the constraints for hotel guests.

Keywords: Shared ownership models. New business models. Hotel development. Second home ownership.

¹ Artigo traduzido por Rafaela Amorin Gomes (GIEL/USP/CNPq). Resumo traduzido para o francês por Rana Bakri (EACH-USP).

² Professora do Instituto de Turismo e Lazer, professora-chefe do programa de especialização Turismo de Montanha e Gestão de Lazer da Universidade de Ciências HTW Chur, Suíça.

OCIO EN SUIZA: PERCEPCIONES DE UN MERCADO CONSISTENTE

RESUMEN: La industria hotelera en la región alpina se enfrenta actualmente una consolidación afectada por los problemas de sus grandes inversiones en infraestructura. Un instrumento aun relativamente desconocido para financiar el desarrollo de proyectos hoteleros es el modelo de propiedad compartida, en otras palabras, una forma alternativa de inversión en la que viviendas individuales se venden rápidamente en el mercado inmobiliario. Basado en una revisión bibliográfica y entrevistas con expertos, este estudio compara los modelos existentes de propiedad compartida en la industria hotelera en Alpina y sus modelos de negocio correspondientes. El análisis se centra en factores clave de inversión y rendimiento, criterios espaciales y estructurales, asignación de riesgos, derechos y obligaciones de gestión, así como la tasa de retorno y los derechos de uso para el propietario. Por lo tanto, se concluye que este trabajo presenta las ventajas y desventajas de este modelo de desarrollo de negocios en visiones de los inversores y la gestión, así como las restricciones para los clientes del hotel.

Palabras-clave: Modelos de propiedad compartida. Nuevos modelos de negocio. Desarrollo hotelero. Segunda propiedad de vivienda.

Introdução

O turismo em Alpinas evoluiu lentamente mas consistentemente de um fenômeno isolado do século 19 para um mercado de turismo maduro no século 21. Não surpreendentemente, o turismo nos Alpes e seus problemas relacionados tem sido o foco de várias contribuições científicas. É, portanto, reconhecido que os quatro fatores seguintes influenciam significativamente o desenvolvimento territorial na região (SCHUCKERT; BOKSBERGER, 2008). Primeiro, o espaço utilizável é muito limitado nos Alpes, já que somente entre cinco e vinte por cento da superfície alpina pode ser usada para atividades privadas ou comerciais. Em comparação com outras regiões, o espaço para o desenvolvimento de turismo tem sido considerado como muito limitado. Em segundo lugar, a situação imobiliária nos Alpes pode ser descrita como altamente fragmentada em consequência de pequenos lotes de terra a partir da estrutura histórica da agricultura. Isso conduz a uma situação característica que várias partes interessadas (proprietários de terra) precisam ser envolvidos em busca do desenvolvimento democrático nos destinos alpinos. Em terceiro, o turismo de negócios está, geralmente, em concorrência e conflito com outras indústrias numa situação que pode criar uma problemática ainda maior. Além disso, para muitas empresas locais de turismo de pequeno e médio porte nos Alpes sua propriedade (imobiliária) são a única fonte de capital de recursos. Em quarto lugar, o mercado de turismo imobiliário está em conflito com mercados imobiliários voltados para primeira residência ou de segunda residência, bem como casa de idosos para partes não nacionais.

Além disso, o desenvolvimento do turismo nos Alpes a partir do crescimento e maturidade resultou em algumas consequências graves para o setor hoteleiro. Nesse contexto de números estáveis ou em declínio de chegadas aos destinos à tendência para menos pernoites fez surgir um processo de estabilização. Em outras palavras, o número

de hóspedes que viajam a negócios diminuiu em muitos destinos alpinos durante o último par de anos. Ao mesmo tempo, a procura à oferta de casas de veraneio cresceu rapidamente (BIEGER; BERITELLI; WEINERT, 2005; STETTLER; GIOVANNI, 2008). Este trabalho, portanto, informa sobre novos modelos de negócios na indústria hoteleira Alpina usando múltiplos estudos de caso deste mercado turístico consistente.

O foco da pesquisa exploratória é, explicitamente, a relação entre o desenvolvedor, gestão organizadora do hotel, bem como comprador ou proprietário, a fim de responder às seguintes perguntas de pesquisa:

Quais são os direitos de uso mais comuns para os proprietários?

Quais são as taxas de retorno individuais para os proprietários de desenvolvimento compartilhado?

Quais instalações centrais são oferecidas no hotel/resort?

Quais são os riscos para os investidores?

Particularidades do setor hoteleiro nos Alpes

O setor hoteleiro nos Alpes é caracterizado pela demanda volátil (sazonalidade) e sua estrutura de SME, com típicas propriedades familiares e propriedades gerenciadas. Poucos têm uma filiação a uma cadeia de hotéis ou participa de algum tipo de cooperação de marketing. A particularidade mais evidente, no entanto, é a necessidade de altos investimentos em infraestrutura. A falta de crédito devido à implementação do revisado quadro internacional de crédito (Basel II) e as regras de classificação de risco no setor financeiro despertam o interesse em abordagens alternativas de desenvolvimento e financiamento de projetos hoteleiros (DEU-BER; LAESSER, 2008). Assim, modelos de negócios híbridos poderiam se estabelecer no setor hoteleiro, que se caracterizam pela divisão da propriedade imobiliária respectivamente resort e gerência de hotel (BIEGER; LAESSER, 2007). Durante décadas, o mercado imobiliário tem vendido propriedade compartilhada para uso de casas de veraneio para os clientes, a fim de cobrir os custos dessas propriedades que são frequentemente utilizados com pouca frequência (HOBSON, 2002; WEINERT; LAESSER; BERITELLI, 2007). Mas, foi só nos últimos anos, quando a participação propriedade compartilhada ganhou modelos e aumentou o crédito no setor hoteleiro comercial (NASH, 1997; MANIKIS, 1998). Os impactos imobiliários de investimentos privados na estratégia de desenvolvimento de negócios das empresas hoteleiras internacionais em destinos turísticos europeus têm sido estudados por Weiermair e Frehse (2008). A Tabela 1 destaca a revisão dos modelos mais comuns utilizados nas propriedades compartilhadas na região alpina (JONES LANG LASALLE HOTELS, 2006; HOBSON, 2002; PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2005).

A mudança no modelo clássico de timeshare e seus derivados tem sido analisada por PricewaterhouseCoopers (2005) e com apoio e conclusões de Lefebvre (2004), este tipo de propriedade compartilhada é típica dos Alpes franceses. Foi nos destinos de

esportes de inverno na França, onde empresas internacionais começaram a desenvolver modelos de timeshare na década de 1960 (LEFEBVRE, 2004). Há alguns dados não confiáveis sobre o número de detalhes dos modelos de timeshare na região alpina. Embora o estudo não tenha examinado a dispersão dos modelos de propriedade fracionada, nos Alpes, é Hobson (2002) que descreve esses modelos de clube de residência privada em nível internacional. No entanto, é dada muita atenção para o hotel condomínio modelo BUTL que permite a alocação de recursos necessários por meio de financiamento de capital próprio (JONES LANG LASALLE HOTELS, 2006).

Tabela 1 - Modelos de propriedade compartilhada

Modelos	Características	Exemplos
Clássico – <i>TimeShare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse em imóveis – direito de usá-lo • Compradores semanais ou por pontos • A semana ou pontos autoriza o uso de um conjunto de unidades por anos • O uso ou o tempo depende dos pontos ou semanas comprados pelo cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Hapimag (Áustria, França, Suíça)
Clube de residência privada (Propriedade fracionada)	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade dividida em partes diferentes (1/4, 1/7 ou 1/2) • Distinção diferenciada de timeshare não mais de 12 proprietários • Frequentemente incorporam serviços cinco estrelas • Inclui a exclusividade de comodidade de um clube privativo • Vendas online e no local 	<ul style="list-style-type: none"> • Hapimag (França, Suíça)
Hotel Condomínio e Comparta e Uso & Let (BTUL)	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel ou Resorts com unidades que são propriedades individuais (Investidores individuais compram toda a unidade) • Unidade inteira com lease back (BTUL modelo com obrigações e deveres) • Mix de uso pessoal e taxa de retorno • Comercializados e operados coletivamente e profissionalmente • Serviços do hotel contribuem para agregar valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parques de Landal (Áustria) • Pierre Vacances (França) e Oceanis (França) • Intra West (França)

Para resumir, pode-se afirmar que todos os modelos apresentados de propriedade partilhada têm sido utilizados por desenvolvedores e empresas de gestão de

hotéis na região alpina. Dependendo do modelo a ênfase tem sido mais no estilo de vida e no direito de uso (timeshare clássica e propriedade fracionada) ou mais no investimento e na receita (hotel condomínio e modelos BTUL).

Novos modelos de negócios no setor hoteleiro nos alpes

Com base em entrevistas com especialistas e revisão da literatura, este artigo analisa novos modelos de negócios no setor hoteleiro de Alpina por meio de cinco estudos de casos exploratórios. Embora os estudos de caso selecionados envolveram os modelos existentes de propriedade compartilhada eles têm sido descritos pela primeira vez ao longo das seguintes características (TABELA 2):

- característica do modelo de propriedade compartilhada;
- considerações espaciais e estruturais;
- estrutura de preços;
- indicadores financeiros e de desempenho;
- taxa de retorno dos proprietários e dos direitos de uso;
- riscos dos investidores.

Os tamanhos das unidades variam de 19m² (Studios) a 140m² (ambos *Chateau & Residence, Megève, (Oceanis)*).

Os preços podem chegar até 9,5 euros TSD por m² (*Les Terrasses d'Eos, Flaine Montsoleil*). Majoritariamente as unidades são vendidas prontas, consolidadas dentro de uma certa categoria uniforme para melhor comercializar o imóvel no mercado de férias, especialmente quando as unidades são distribuídas através de um acordo comercial.

Padrão e design de local confortável são fortemente dependentes da categoria em que o hotel e resort está posicionado, geralmente, quanto maior a categoria mais abrangentes as comodidades do local. Independentemente da categoria, restaurante e bar pertencem à configuração básica e estão sempre disponíveis. Hotéis de luxo e resorts oferecem um spa. Instalações para conferências são uma opção em todos os locais analisados com a finalidade de aumentar a taxa de ocupação nos hotéis, como: *Hotel Latitudes du Golf, Arc 1800 e Les Terrasses d'Eos, Chateau & Residence, Megève*.

As unidades disponíveis são frequentemente vendidas através de agências imobiliárias ou empresas subsidiárias ou departamentos especializados da empresa de desenvolvimento (por exemplo *P&V, Oceanis, Intrawest*). Os desenvolvedores geralmente fornecem planos financeiros para os investidores privados (por exemplo, *Landal, Intrawest*). Propriedades de compartilhamento mais comuns desenvolvidas são vendidas "off-the-plan", ou seja, os investidores estão comprando antes das obras de construção começarem. Até 60% das unidades são vendidas, antes das obras de construção começarem. Grandiosos resorts são geralmente construídos em várias fases, como por exemplo *Les Terrasses D'Eos, Flaine Montsoleil*, onde 260 unidades foram

concebidas até o final de 2008 e estão previstas mais unidades de acordo com o plano mestre.

Tabela 2 - Descrição dos estudos de caso selecionados

Resort	Residência Maeva Le Montana, 2*	Hotel Latitudes Du Golf 3*	Chateau&Residence, Megeve, 4*	Les Terrasses D'eos Flaine Montsoleil, 4*	Ferienpark Hochmontafon, 4*
Destino	La Mongie, França	Arc 1800, França	Mégève, França	Flaine, França	Gargellen, Áustria
Proprietário	Desenvolvimento: Pierre & vacances Grupo Propriedade: proprietários privados Gestão: Maeva (P&V)	Desenvolvimento: Pierre & Vacances Grupo Propriedade: na maior parte privada Gestão: Hotel Latitudes (P&V)	Desenvolvimento: Oceanis Propriedade: na maior parte proprietários privados Gestão: Residence Suites Groupe (Oceanis)	Desenvolvimento: Intrawest Propriedade: na maior parte privada Gestão: Intrawest Hotéis & Residences	Desenvolvimento: Jaegerbau Propriedade: na maior parte proprietários privados Gestão: Landal
Número de unidades	69	246	69	260	93
Tamanho/ preços das unidades (ex. de preço por unidade, VAT)	Estúdio 26,6 m ² (111 € TSD) 1 Quarto 3554 m ² (121 € TSD 249 MIL) 1,5 Quarto 45 m ² (178 € TSD)	1 Bedroom 4143 m ² (€ 256 - 300 TSD)	Studio 19 m ² (€ 179 - 284 TSD) 2 Bedrooms 40 m ² (€ 310 TSD) Suites 140 m ² (€ 1.000 TSD)	1 Quarto 38 m ² (€ 250 - 360 TSD) 2 Quarto 50 - 65 m ² (€ 330 - 450 TSD) 3 Quarto 68 - 80 m ² (€ 560 -600 TSD)	2 Bedrooms, 64 m ² (approx. € 220 TSD, VAT incl.)
Central de facilidade, ou site online	acesso ski, cacifos de esqui estacionamento, restaurante (instalações centrais são de propriedade de P&V)	acesso ski, cacifos de esqui restaurante, bar, estacionamento spa (ginásio, piscina exterior, sauna, banho de vapor), cofre (recepção), depósito de bagagem conferência, instalações (instalações centrais são de propriedade de P&V)	restaurante, bar, ginásio, dentro e piscina exterior, spa, Estacionamento	ski in, ski out restaurante, café, comercial, bar, no interior/ exterior instalações de bemestar de bagagem, depósito, lavanderia, estacionamento, instalações para conferências	Ski in, Ski out restaurante, bar, recepção, shop, spa (interiorpiscina, sauna, banho de vapor, jacuzzi), playground, Estacionamento (instalações centrais são propriedade dos proprietários de unidades)
Retorno de investimento	3,6% RR e 3 semanas direito de utilização ou 2,6% RR e 6	4,5% RR e nenhum direito de uso	3,0% RR e 3 semanas direito de usar	4,5% RR garantida e sem direito de uso ou até 3,75% RR	modelos diferentes, por exemplo, 3,0% a 3,5% RR e 4

aos proprietários	semanas direitas de utilização			garantido e 4 semanas de uso	semanas de uso
-------------------	--------------------------------	--	--	------------------------------	----------------

Além disso, os modelos de negócio subjacentes dos estudos de caso selecionados foram comparados (Tabela 3) e discutidos posteriormente.

Tabela 3 - Novos modelos de negócios na indústria hoteleira Alpina

	Pierre et Vacances	Landal (example Ferienpark Hochmontafon)	Intrawest Europe (example FlaineMontsoleil)
Modelo de Negócios	Lease Backto P&V (duração mínima nove anos) Operações de Marketing, incl. distribuição, Controle via P&V	Lease Backto locais sociedade gestora, Incl Marketing. distribuição, Controle via Landal	Leaseback (duração mínima doze anos) para Intrawest
Gestão de residência	P&V	Local management company (Companhia de gestão local)	<i>IntraWest Hotels & Residences</i>
Taxa de Retorno (RR) Direito de uso	Garantido RR (se reservado ou não) principalmente entre 2,6 e 3,6% Direito de uso opcional (No caso do Résidence Maeva Le Montana adicional direito de uso)	Sem uma garantia para RR RR atualmente entre 3,03,5% Direito de uso: de três a quatro semanas por ano	Modelos diferentes: Investidores Fórmula: Garantido RR, se para 4,5% (para 12 ano) Fórmula estilo de vida: Garantido RR, se para 3,75%, mais quatro semanas direito de uso

Se os proprietários da unidade puderem ser acionistas de empresas (como Landal Ferienpark Hochmontafon) ou a Direção Geral puder ser atrelada a marcas internacionais (como P&V), tem-se a possibilidade da chamada Gestão Residente. Já o setor de gastronomia pode ser gerenciado internamente como um serviço/centro de lucro (P&V) ou de origem para fora operadores locais (Landal Ferienpark Hochmontafon). Com a maioria dos modelos, as unidades são cuidadas por profissionais, portanto, são livres de problemas de proprietários ausentes.

Dependendo do projeto as taxas de retorno para desenvolvedores podem ser garantidos ou não. Da mesma forma, os modelos de negócio com ou sem direito de uso estão no mercado, com as taxas de retorno variando em torno de 2,6% (com seis semanas de direito de uso por ano, como é o caso da Résidence Maeva Le Montana) ou até para 4,5% (sem direito de uso, como no Les Terrasses d'Eos).

Discussão e conclusão

Os resultados deste estudo exploratório revelam uma série de questões críticas, entre elas o que se refere aos modelos de propriedade compartilhada. Em tais empreendimentos se configuram, notadamente, as discrepâncias que podem aparecer na relação das partes envolvidas (WARNKEN; GUILDING, 2009). A estruturação do contrato entre o investidor e o desenvolvedor, proprietário e empresa administradora são cruciais, por isso, muitas perguntas sobre as operações do hotel, as instalações e investimentos são perguntas importantes.

Direitos e obrigações de todas as partes interessadas devem ser regulados nestes contratos. Por exemplo, a postergação do cumprimento do contrato, ou outros campos de conflito têm que ser excluídos desde o início por um enquadramento contratual adequado. O estatuto do corpo operacional regula o uso de diferentes partes da propriedade, tais como unidades ou para amenidades. Especialmente, a obrigação para deixar a propriedade compartilhada tem de ser pré-programado, se aplicável, pelo menos para uma duração mínima. A gestão organizacional é responsável pela comercialização e distribuição das unidades, taxas de serviço e condições, bem como tempos de serviço, horário de funcionamento no local de conforto têm de ser definidos antecipadamente. Semelhante, o cálculo para pagamento de dividendos tem que ser pré-disposto em uma forma transparente.

As conotações mais comuns com posses informais partilhadas, no entanto, referem-se a manutenção e conservação, problemas e responsabilidades causados pelo tempo e limitação de utilização.

Os desenvolvedores têm reagido à má imagem descrita e começaram a oferecer produtos de propriedade compartilhados que permitem gerenciar e manter a propriedade de uma forma mais profissional e eficiente através do emprego de empresas na gestão de profissionais e formalizar e padronizar os direitos e obrigações de ambos, proprietário e empresa de gestão.

Uma das características mais marcantes destes modelos é que as unidades de alojamento simples são vendidas no mercado imobiliário. O benefício para o investidor comprador, ou seja, da unidade, varia de acordo com o modelo de negócio subjacente, mas consiste, em geral, de dois componentes principais. Primeiro, o retorno monetário nos resultados de investimento da possível valorização dos imóveis e, segundo, o valor intangível de um apartamento privado com a sua facilidade de utilização. Configura-se nesse cenário o particular interesse da gestão para dar lucro nas operações do hotel. Estes modelos compartilhados de propriedade minimizam o risco operacional e geram um fluxo de caixa constante pela sua divisão funcional de propriedade e gestão imobiliária.

Pode-se afirmar que os interesses dos proprietários em desenvolver projetos de propriedade compartilhada nem sempre são congruentes (GUILDING *et al.*, 2003). Assim,

os riscos mais importantes para os indivíduos investidores destes novos modelos de negócios estão resumidos em conformidade:

- Dependência da taxa de retorno sobre a qualidade da empresa de gestão hoteleira (Especialmente projetos sem taxa de retorno garantido);
- Restrições temporais e espaciais de uso próprio, incluindo as barreiras psicológicas e valor percebido de propriedade;
- Dependendo da elaboração do contrato relacionado, os investidores podem se tornar coproprietários no local de amenidades como restaurantes ou spas; sem ter conhecimento dessas operações o investidor tem de suportar parte do risco econômico;
- Os direitos quanto ao uso das estações de utilização são especificados em detalhes na maioria dos contratos, no entanto o custo para a manutenção não é sempre transparente e costumeiramente tem sido de responsabilidade dos próprios proprietários.

Os autores sugerem pesquisas futuras que devem, portanto, concentrar-se na governança desses modelos de negócios no setor hoteleiro de Alpina e na identificação dos valores adicionados para desenvolvedores de projetos hoteleiros e investidores potenciais. Além disso, a implicação do real mercado de propriedade bem como a capacidade de atração de destino, em geral, devem ser investigadas no contexto dos modelos de propriedade compartilhada.

REFERÊNCIAS

BIEGER, T.; BERITELLI, P.; WEINERT, R. **HotBeds**. Ueberwindung sozio-oekonomischer Barrieren bei der Vermietung von privatem Wohneigentum in Schweizer Tourismusregionen. Wissenschaftlicher Schlussbericht. St. Gallen, 2005.

BIEGER, T.; LAESSER, C. **Neue, hybride Formen der Beherbergung** – Implikationen fuer Raumplanung und Destinationsentwicklung. Institut fuer Oeffentliche Dienstleistungen und Tourismus. St. Gallen, 2007.

DEUBER, A.; LAESSER, C. **Mit innovativen Betriebsmodellen die Schweizer Hotellerie befluegeln. Veralteter Hotelbegriff in der Lex Koller verhindert Wachstumsmoeglichkeiten**. Neue Zuercher Zeitung, Zuerich, 2008.

GUILDING, C. *et al.* An agency theory on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums. **Tourism Management**, v. 26, p. 409-420, 2003.

HOBSON, W. A research report on private residence clubs: a new concept for second home ownership. **International Journal of Hospitality Management**, v. 21, n. 3, p. 285-300, 2002.

JONES LANG LASALLE HOTELS. **Condominium Hotels** - Europe's Latest Hotel Phenomenon. 2006.

LEFEBVRE, V. Malerisch oder Erhaben: Flaine and Avoriaz. In: FAKULTÄT FUER ARCHITEKTUR DER TECHNISCHEN UNIVERSITAET GRAZ (Hrsg.). **GAM. Graz Architecture Magazine 01=Tourism and Landscape**. New York: Springer Wien, 2004.

MANIKIS, D. Timesharing: a disregarded tourist institution with substantial perspectives. **Tourist Market**, v. 109, p. 144-145, 1998.

NASH, C. Vacation-ownership industry needs global thinking to thrive in the new millennium. **Lodging Limited Quarterly**, p. 12-14, Apr. 1997.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. The changing face of timesharing in Europe. **Hospitality Directions Europe Edition**, n. 12, 2005.

SCHUCKERT, M. R.; BOKSBERGER, P. E. Development of destinations and real estate in a tourism region: an application of life cycle theory. In: KELLER, P.; BIEGER, T. (Ed.). **Real estate and destination development in tourism, successful strategies and instruments**. Berlin-Tiergarten: Erich Schmidt Verlag, 2008. p. 233-247.

STETTLER, J.; GIOVANNI, D. Image, truth and illusion in tourism promotion: the problem of the rapid spread of second homes in Switzerland and planning strategies. In: KELLER, P.; BIEGER, T. (Ed.). **Real estate and destination development in tourism, successful strategies and instruments**. Berlin-Tiergarten: Erich Schmidt Verlag, 2008. p.249-265.

WEIERMAIR, K.; FREHSE, J. Real estate private equity investment and its impacts on the business development strategy of international hotel companies in European tourism destinations. In: KELLER, P.; BIEGER, T. (Ed.). **Real estate and destination development in tourism, successful strategies and instruments**. Berlin-Tiergarten: Erich Schmidt Verlag, 2008. p. 217-231.

WEINERT, R.; LAESSER, C. H.; BERITELLI, P. Customer value for second home ownership. Insights from a Mature Market (Switzerland). In: AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND MARKETING ACADEMY CONFERENCE, Dunedin, New Zealand, 2007. **Proceedings...** Dunedin, 2007. p. 34-42.

WARNKEN, J.; GUILDING, C. Multi-ownership of tourism accommodation complexes: a critique of types, relative merits, and challenges arising. **Tourism Management**, 2009. In press.

SITES

PIERRE & VACANCES. Disponível em: <<http://www.pierreetvacances.com>>.

INTRAWEST EUROPE. Disponível em: <<http://www.intrawest-europe.com/>>.

LANDAL GREENPARKS. Disponível em: <<http://www.landal.at/>>.

THE HIDEAWAYS CLUB. Disponível em: <<http://www.thehideawaysclub.com>>.

HAPIMAG. Disponível em: <<http://hapimag.com>>.

Endereço para correspondência

Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur; Tel.: 0041 81 28 3964

E-mail: aurelia.kogler@htwchur.ch

Recebido em:

16/03/2014

Aprovado em:

31/03/2014