

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
ALEXANDRE PEREIRA MOTA**

**HOTEL EM CONDOMÍNIO: *STAKEHOLDERS* E A  
ATUAÇÃO DO *HOTEL ASSET MANAGER* - ESTUDO  
DE CASOS MÚLTIPLOS**

São Paulo  
2014

**ALEXANDRE PEREIRA MOTA**

**HOTEL EM CONDOMÍNIO: *STAKEHOLDERS* E A  
ATUAÇÃO DO *HOTEL ASSET MANAGER* - ESTUDO  
DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Hospitalidade, Serviços e Organizações da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof. Dra. Maria Angela de Abreu Cabianca Marques e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo  
2014

**ALEXANDRE PEREIRA MOTA**

**HOTEL EM CONDOMÍNIO: *STAKEHOLDERS* E A  
ATUAÇÃO DO *HOTEL ASSET MANAGER* - ESTUDO  
DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Hospitalidade, Serviços e Organizações da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof. Dra. Maria Angela de Abreu Cabianca Marques e coorientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

---

Profa. Dra. Maria Angela de Abreu Cabianca Marques – Universidade Anhembi Morumbi

---

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada – Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

## AGRADECIMENTOS

No fim desta jornada gostaria de agradecer a todos os amigos, professores e familiares que me auxiliaram nesta realização:

Aos professores do programa de mestrado pela atenção, incentivo e por ampliarem minha visão sobre o que é hospitalidade: Airton Cavenaghi, Luiz Octávio de Lima Camargo, Sênia Bastos, Marielys Bueno, Ricardo Gil Torres.

Às minhas orientadoras Maria Angela de Abreu Cabianca Marques e, com destaque, a Elizabeth K. Wada.

Aos amigos do mestrado, esses que dividiram sucessos, angustias e a pressão dos muitos prazos. Especial OBRIGADO para Fabiana Ribeiro, minha principal *partner* nestes dois anos de estudo.

Às amigas Viviane Bianchini e Jessica Rizzo, que me auxiliaram com sugestões e apontamentos.

Agradeço a Manuela Gorni, Patrícia Perfeito e José Ernesto Marino pela participação na pesquisa, além deles Diogo Canteras, Álvaro Fonseca e Caio Calfat, Ricardo Sallums, Abrão Sone e Miguel Couto Neto.

Aos profissionais que me inspiraram e ajudaram no caminho acadêmico e profissional, aqui destaco alguns: Ester Barbosa, David Lord Tuck, Ana Paula Spolon, Eduardo Camargo, José Ernesto Marino Neto, Anthony Mariolli, Marcelo Boeger, Renata Cianciaruso, Carlos Bernardo, José Luis Cury, Marcelo Traldi e Elizabeth K. Wada (novamente).

Finalmente, um especial agradecimento à minha família: Claudia, Cléo, Maria Clara, Vinícius e Thomás. Somente com o apoio e compreensão deles que consegui atingir a meta definida em 2012.

## RESUMO

O enfoque dessa pesquisa foi compreender a atuação do *hotel asset manager* em hotéis em condomínio no Brasil sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*. Como metodologia, optou-se por uma pesquisa exploratória para o aporte teórico, a qual embasou a pesquisa de campo realizada por meio de protocolo de pesquisa de estudo de casos múltiplos (YIN, 2010), foram aplicadas entrevistas em profundidade com base em roteiro semiestruturados em três empresas de *hotel asset management*, além de gerentes gerais e representantes de investidores em hotel condomínio. O Serviço de *hotel asset management* é demandado no país desde a década de 1990, quando o modelo de hotel em condomínio torna-se o principal canal de viabilização de nova oferta hoteleira no Brasil, devido uma série de fatores, com destaque para a falta de uma linha adequada de financiamento para a atividade hoteleira no país. O hotel em condomínio, um modelo de negócio advindo do *flat service*, forma-se a partir da associação espontânea dos compradores de unidades autônomas de condomínios comerciais que tem como objetivo a exploração hoteleira, essa associação ocorre por meio de uma sociedade em contas de participação, onde existe a figura do sócio ostensivo e do sócio participante; o *hotel asset manager* centra-se na representação dos interesses dos sócios participantes, que em geral são sócios passivos e que buscam apoio especializado na figura do *hotel asset manager* para defender seus interesses no negócio gerenciado pelo sócio ostensivo. As conclusões desta pesquisa identificam o *hotel asset manager* no Mapa de *Stakeholders* sobreposto à figura dos proprietários, com atuação reconhecida pelo sócio ostensivo como importante para a perenidade do negócio, pois como especialista representa os interesses dos investidores de forma a equilibrar as necessidades de retorno financeiro e a manutenção do negócio, que é de longo prazo, além de ser *stakeholder* fundamental para melhorar a governança corporativa e a relação entre investidores e gerenciadora hoteleira. Pelo lado dos investidores, pela característica de sócio passivo, a atuação do *hotel asset manager* é vista como benéfica e essencial por aqueles que acompanham os resultados do negócio com frequência e atenção.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Serviços. *Stakeholders*. Hotel em Condomínio. *Hotel Asset Management*.

## ABSTRACT

The focus of this research was to understand the role of hotel asset manager in condo-hotels in Brazil from the perspective of Stakeholder Theory. It was chosen an exploratory research for the theoretical framework that based the field research conducted by the research protocol of a multiple case study (Yin, 2010), it was applied in-depth interviews based on semi-structured script in three hotel asset management companies, as well as general managers and representatives of investors in condo-hotels units. The hotel's asset management service has been demanded in the country since the 1990s, when the condo-hotel business model became the most common way to develop new hotel supply in Brazil, due to a number of factors, notably the lack of adequate financing line in the country. The condo-hotel business, as a real estate product, is formed from the spontaneous association of condo-hotel's owners, that aims to hotel operation through a SCP – Sociedade em Contas de Participação, a Brazilian's legal contract model, where there is the figure of the lead partner and participating partners; hotel asset manager focuses on the representation of the interests of the participating partners, who generally are passive partners and seek expert support, in the figure of the hotel asset manager, to defend their interests in the business managed by the lead partner. The findings of this study identifies the hotel asset manager is superimposed on the figure of the owners on the Map of Stakeholders, and hotel asset manager activities is recognized by the lead partner as important to the longevity of the business, once its performance is concerned on balancing the needs of financial return and perennity of the business, which is on a long term basis, besides it improves corporate governance and the relationship between investors and hotel management. On the investors side, as being featured as passive partner, the performance of the hotel asset manager is considered beneficial and essential for those who follow business results frequently and intently.

**Key-words:** Hospitality. Services. *Stakeholders*. Condo-hotel. Hotel Asset Management.

## LISTA de FIGURAS

Figura 1 – Interfaces da hospitalidade nos domínios privado, social e comercial .....	23
Figura 2 – Triângulo de Serviços de Albrecht .....	25
Figura 3 – Comparação entre a Hospitalidade Social e a Comercial .....	26
Figura 4 – Propaganda de <i>Flat Service</i> veiculada em jornal .....	30
Figura 5 – Stakeholders – Principais Autores .....	40
Figura 6 - Mapa de <i>Stakeholders</i> de Freeman .....	43
Figura 7 – Categorização dos <i>Stakeholders</i> de Mitchell <i>et. al</i> .....	44
Figura 8 – Atividades do Hotel Asset Manager – Análise Comparativa .....	57
Figura 9 – Mapa de Stakeholders para Hotel em Condomínio .....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNTUR - Conselho Nacional do Turismo

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

FUNGETUR – Fundo Geral do Turismo

HAM – Hotel Asset manager

HIIP: Hotel de Investimento Imobiliário Pulverizado

JLL: Jones Lang LaSalle

MINTUR – Ministério do Turismo do Brasil

SCP – Sociedade em Conta de Participação

SECOVI – SP - - Sindicato das Empresas de Compra, V

## SUMÁRIO

<b>HOTEL EM CONDOMÍNIO: <i>STAKEHOLDERS</i> E A ATUAÇÃO DO <i>HOTEL ASSET MANAGER</i> - ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS</b> .....	<b>1</b>
<b>HOTEL EM CONDOMÍNIO: <i>STAKEHOLDERS</i> E A ATUAÇÃO DO <i>HOTEL ASSET MANAGER</i> - ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS</b> .....	<b>2</b>
<b>HOTEL EM CONDOMÍNIO: <i>STAKEHOLDERS</i> E A ATUAÇÃO DO <i>HOTEL ASSET MANAGER</i> - ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1: O HOTEL EM CONDOMÍNIO E O DESENVOLVIMENTO DE OFERTA HOTELEIRA</b> .....	<b>16</b>
1.1. HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E A HOTELARIA.....	17
1.2 O HOTEL EM CONDOMÍNIO.....	21
1.3. <i>FLAT SERVICE</i> , UM EMPREENDIMENTO RESIDENCIAL QUE SE TORNOU OFERTA HOTELEIRA .....	22
1.4. ESTRUTURA CONDOMINIAL E A EXPLORAÇÃO HOTELEIRA .....	27
1.5. A INSERÇÃO DO <i>HOTEL ASSET MANAGER</i> NO CENÁRIO HOTELEIRO BRASILEIRO. ....	29
<b>CAPÍTULO 2: A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> E SUA APLICAÇÃO EM HOTÉIS EM CONDOMÍNIOS</b> .....	<b>32</b>
2.1 A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	32
2.2. CLASSIFICAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	33
<b>CAPÍTULO 3: HOTEL EM CONDOMÍNIO: <i>STAKEHOLDERS</i> E A ATUAÇÃO DO <i>HOTEL ASSET MANAGER</i></b> .....	<b>42</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS ESCOLHIDOS .....	43
3.1.1 <i>Hotel Invest – Canteras &amp; Associados</i> .....	43
3.1.1.1 <i>A Atuação da Hotel Invest – Canteras &amp; Associados</i> .....	45
3.1.2 <i>BSH International</i> .....	46
3.1.2.1 <i>A Atuação da BSH International</i> .....	48
3.1.3 <i>Jones Lang LaSalle</i> .....	49
3.1.3.1 <i>A Atuação da Jones Lang LaSalle</i> .....	51
3.1.4 <i>As Atividades Desempenhadas pelos Estudos de Caso</i> .....	53
3.2. TESTE DE HIPÓTESES .....	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS .....	64
<b>ANEXO1 - CONDOMÍNIO E INCORPORAÇÃO</b> .....	<b>67</b>
<b>APENDICE 1: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM HOTEL ASSET MANAGERS</b> .....	<b>78</b>
<b>APÊNDICE 2: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM GERENTES GERAIS</b> .....	<b>79</b>

<b>APENDICE 3: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DA SCP .....</b>	<b>80</b>
<b>APENDICE 4: MATERIAL DE SUPORTE ÀS ENTREVISTAS.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE 5 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>83</b>

## INTRODUÇÃO

O *hotel asset manager* é um profissional que começou a ganhar destaque no Brasil a partir da década de 1990. A pesquisa aqui apresentada buscou entender a origem e a necessidade da atuação deste profissional no país.

Identificou-se que esse profissional passa a ter importância pelo modelo de viabilização econômica para nova oferta hoteleira, que ocorre com solução própria do mercado imobiliário, financiado pela poupança da classe média brasileira (SPOLON;2006). Esse modelo, conhecido por *condo-hotel* ou *hotel em condomínio* – dentre outras denominações, tem como precursor o *flat service*, empreendimento residencial que foi utilizado para suprir a carência de oferta hoteleira na cidade de São Paulo e depois teve modelo copiado por outros centros, como Curitiba, Salvador, Fortaleza e Belo Horizonte.

O espaço ganho pelo *flat service* no mercado hoteleiro ocorre por uma conjunção de fatores, mas fato primordial foi a falta de linhas de financiamentos para a hotelaria, já notada em meados da década de 1970.

A EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo, bem como o CNTUR – Conselho Nacional do Turismo foram criados em 1966. Uma das ações provenientes das políticas da EMBRATUR e CNTUR foi a criação do FUNGETUR – Fundo Geral do Turismo, um programa de incentivos para a construção de novos hotéis (PROSERPIO, 2003).

Esse programa pode ser considerado um marco na hotelaria nacional, pois antes dele, o mercado hoteleiro brasileiro, majoritariamente, era formado por pequenas propriedades com gerenciamento familiar e com gestão precária e quase informal, e o FUNGETUR propiciou que novos investimentos em hotéis fossem realizados no país; as redes internacionais que abriram hotéis aproveitando dos incentivos vigentes foram: Sheraton, Meridien, Intencontinental e Novotel, dentre outras. Empresários brasileiros também aproveitaram para ratificar sua presença no mercado como a família Bezerra de Mello da Rede Othon, ou a Varig com a Rede Tropical; além disso, empresários também iniciaram atividades no mercado hoteleiro em ações de diversificação, casos como o Maksoud Plaza do grupo Hidroservice ou o Hotel Transamérica do atual Grupo Alfa. (PROSERPIO, 2004).

Em fins da década de 1970, o FUNGETUR já se encontrava praticamente inativo devido à crise econômica que o país enfrentava. Essa crise se intensificou no início da década seguinte e provocou, praticamente, a estagnação na construção de novos hotéis (JUNQUEIRA,2012).

Embora sem nova oferta na década de 1980, a demanda crescia no Brasil, e em São Paulo, que já era o principal polo empresarial do país, a pressão da demanda na oferta existente propiciou que agentes ligados ao mercado imobiliário e hoteleiro apresentassem um produto alternativo: o *flat service* ou *residence service* (LIMA, 1991).

Esse tipo de produto chamava a atenção dos agentes do mercado imobiliário, pois uma vez que já ofertava serviços hoteleiros, poderia ser direcionado para o mercado hoteleiro (CANTEIRAS, 2013). Os lançamentos pioneiros, que já miravam as oportunidades do mercado hoteleiro, foram realizados pela incorporadora Gomes de Almeida Fernandes, que na década de 1980 lançou cerca de 15 empreendimentos na cidade de São Paulo. A administração destes empreendimentos ficou a cargo da São Paulo Flat Service, que tinha como sócias a NHT Hotelaria e Sr. João da Rocha Leite, um empresário atuante no mercado imobiliário. A NHT Hotelaria era subsidiária da Accor Hospitality e era proprietária e administradora da rede Novotel no Brasil (FONSECA; 2013).

O modelo deu certo e outras administradoras e incorporadoras lançaram *flat services* no mercado com a opção dos compradores aderirem ao *pool* de locação hoteleira. O *pool* de locação hoteleira era o formato legal que dava corpo à operação hoteleira nestes condomínios residenciais.

A NHT Hoteleira criou uma marca específica para gerenciar estes empreendimentos: Parthenon. Na década de 1980 outras empresas se destacaram no ramo de *flat services*, com destaque para Riema, Transamérica, e Residence, sendo esta última uma empresa aberta e incentivada pela Gomes de Almeida Fernandes após o término da parceria com a São Paulo Flat (FONSECA,2013). Já na década seguinte, outras redes hoteleiras se instalaram no país e cresceram administrando hotéis viabilizados em condomínios (PROSERPIO, 2003).

O *flat service* como produto foi sendo adaptando ao mercado hoteleiro até chegar em 1994 com características muito próximas de um hotel e como modelo de negócio responsável pela grande expansão da oferta hoteleira em São Paulo e Brasil (SPOLON,2006).

O modelo de negócio do *flat service* é desenvolver nova oferta por meio de incorporação imobiliária e captar investidores e financiadores no mercado imobiliário tradicional, o que pode ser chamado de hotel em condomínio.

A estrutura de negócios do hotel em condomínio é fruto de uma incorporação imobiliária e possui regras determinadas pelo Código Civil Brasileiro, tanto na parte condominial como na parte hoteleira. Além disto, a venda imobiliária fragmenta a sociedade em inúmeros sócios (SECOVI, 2012).

Essas características do hotel em condomínio foram a porta de entrada de um profissional que já possuía relevância em mercados onde a base societária se formava com sócios passivos: o *hotel asset manager*, com destaque para o mercado norte americano (RALEIGH, 1999).

Nos Estados Unidos, a figura do *hotel asset manager* toma relevância na década de 1980; já no Brasil, tal profissional começa a aparecer na década seguinte com os hotéis em condomínio (CANTERAS, 2013). Dessa forma, essa atividade é recente e suscita interesse sobre sua atuação e os resultados que esta atuação pode trazer aos investidores e à administração do empreendimento em si.

Para a melhor compreensão do tema, o problema que se definiu para o estudo foi: há benefícios para os *stakeholders* com a atuação do *hotel asset manager*? O estudo se justifica pela pouca informação sobre essa atividade no Brasil e a crescente demanda por esse tipo de serviço uma vez que o modelo de negócios de hotel em condomínio continua a ser o principal modelo para viabilizar nova oferta hoteleira.

As hipóteses que direcionaram a pesquisa foram: O *hotel asset manager* é um representante dos sócios e age junto à administradora com intuito de obter a máxima remuneração ao acionista; o *hotel asset manager* tem influência na gestão do negócio por atuar na representação dos interesses dos sócios; o *hotel asset manager* promove melhor relacionamento entre os *stakeholders*, pois é um agente independente que tem como função monitorar o desempenho do hotel e informar claramente o que acontece aos interessados no hotel.

A pesquisa se desenvolveu com o objetivo de compreender a atuação do *hotel asset manager* (HAM) em um hotel em condomínio no Brasil. Os objetivos específicos foram: compreender a categorização e hierarquização do HAM no mapa de *stakeholders*, e entender se a atuação do HAM, permeada pelos conceitos da hospitalidade, favorece sua atuação e relação com os demais *stakeholders*.

A pesquisa foi dividida em duas partes. A primeira parte enfocou o aporte teórico, e foi elaborada em dois capítulos com metodologia de pesquisa empírica e exploratória a partir de fontes secundárias (DENCKER e da VIÁ, 2006). As fontes de evidência para os capítulos 1 e 2 utilizadas foram as documentais e registros em arquivos, além de entrevistas com profissionais da área hoteleira que acompanharam o surgimento do *flat service* e a adequação do mercado hoteleiro ao modelo de investimento imobiliário para desenvolver nova oferta de hotéis.

O terceiro capítulo foi abordado por meio de pesquisa de campo considerando um estudo de caso múltiplos, segundo o protocolo proposto por Yin (2010). O estudo de caso, segundo Yin (2010), é um método adequado para se estudar fatos contemporâneos e onde fenômeno e contexto não estão claramente definidos, já o estudo de casos múltiplos se adequa pela lógica da triangulação de resultados, o que melhora a qualidade da pesquisa e sua análise.

A pesquisa de campo visou melhorar o entendimento sobre a proposta de trabalho deste profissional no Brasil, uma vez que, tanto pela recente necessidade deste tipo de serviço bem como a intrincada estruturação de um hotel em condomínio.

A pesquisa de campo foi elaborada em bases qualitativas, em entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados. Esse método de pesquisa se apresentou como o mais adequado devido aos poucos representantes da atividade em estudo em ação no Brasil, bem como a própria falta de dados e informações disponíveis sobre as atividades destes profissionais. Assim, as entrevistas em profundidade, frente ao problema e objetivos definidos, geraram resultados de interesse para todos os *stakeholders* que estão relacionados com esse profissional, com destaque para os sócios passivos e para a administradora do hotel.

O roteiro foi elaborado de forma a não confundir a unidade de coleta de dados e a unidade de análise (YIN, 2010). A unidade de análise é o HAM; foram entrevistados *hotel asset managers*, gerentes de hotel e representantes da SCP – Sociedade em Conta de Participação (representantes da sociedade). As perguntas para os representantes da SCP (APÊNDICE 3) e para os HAM (APÊNDICE 1) foram elaboradas de forma a coletar a impressão do indivíduo sobre a unidade de análise; já para os gerentes hoteleiros, o roteiro teve enfoque a visão da organização (APÊNDICE 2), uma vez que o gerente geral representa a organização em si, o centro do Mapa de *Stakeholders*.

Como questões para o protocolo, em relação ao HAM, foi importante saber como esse profissional avalia sua capacidade de influenciar na operação hoteleira, principalmente em relação às promessas de maximização de resultados e monitoramento do investimento; já em relação aos representantes da SCP, procurou-se saber como essas pessoas encaram as atividades do HAM e se esse profissional tem algum atributo de reivindicação como *stakeholder*; para as entrevistas com os gerentes gerais o enfoque foi verificar se a administração reconhece algum tipo de poder, legitimidade ou urgência deste *stakeholder* que influencie a forma de administração do empreendimento.

As entrevistas foram apoiadas por quadros apresentados aos entrevistados; os quadros são o Mapa de *Stakeholders* e o Quadro de Categorização dos *Stakeholders*. Nas entrevistas com os *hotel asset managers*, além dos quadros gerais sobre *stakeholders* foi apresentado a

lista de atividades deste profissional destacada por Raleigh (1999). Para os representantes da SCP foi apresentado o mesmo quadro de atividades do HAM, mais as sugestões e adaptações mencionadas na entrevista com esses profissionais.

Dessa foram, conforme já apresentado acima, foram entrevistados três grupos:

- Grupo 1 - HAM: Nessas entrevistas pretendeu-se verificar quais as atividades exercidas por esses profissionais e o nível de relacionamento que os mesmos mantêm com outros *stakeholders*. Além disto, quais são as ferramentas ou comportamentos utilizados para promover melhor relacionamento entre os *stakeholders*.

- Grupo 2 - Gerentes de Hotéis: Nestas entrevistas o enfoque foi compreender como a atuação do HAM interage com a administradora na busca de resultados para os *stakeholders*, e se a atuação do HAM ajuda a promover o equilíbrio entre os *stakeholders*.

- Grupo 3 – Representantes da Sociedade em Conta de Participação: entender como são avaliados os serviços prestados pelo HAM e o nível de importância destes serviços em relação às expectativas dos investidores. Além disto, entender se os investidores percebem que o *hotel asset manager* age em seu interesse.

O cuidado na definição desses roteiros foi evitar os problemas comuns no uso de entrevistas, tais como questões mal articuladas, parcialidade das respostas e reflexividade (YIN,2010).

Para o Grupo 1 foram convidados representantes das empresas: Jones Lang LaSalle, Hotel Invest e BSH International. Essas empresas atuam na prestação de serviços de HAM. As entrevistas foram indutivas, contou-se com a colaboração do Grupo 1 para indicar os entrevistados no Grupo 2 e os entrevistados do Grupo 2 indicarem aqueles que devem ser entrevistados no Grupo 3.

Para o Grupo 2, entrevistou-se gerentes gerais de hotéis com relacionamentos com HAM.

Para o Grupo 3: contatou-se representantes da comunidade de investidores dos hotéis.

Como metodologia, os entrevistados precisavam estar ligados à operação de hotéis desenvolvidos em base condominial, com pelo menos 70% da oferta do empreendimento com adesão à exploração hoteleira e que esses empreendimentos estivessem localizados na cidade de São Paulo.

Aos entrevistado foi solicitado formalmente o uso das informações prestadas nas entrevistas. Após as entrevistas, estas foram transcritas na íntegra, com revisão para eliminar vícios de linguagem, e então analisadas.

O estrutura teórica foi desenvolvida em duas frentes, entender o conceito do hotel em condomínio e a figura do *hotel asset manager*; e aspectos da Teoria do *Stakeholders* que colaboram na compreensão das relações da organização, no caso o hotel, com os diversos grupos e indivíduos que interagem com eles, sendo o *hotel asset manager* um deles.

O primeiro capítulo apresenta os conceitos da hospitalidade e seus desdobramentos no domínio comercial, na área de serviços e na hotelaria. Em hospitalidade foram utilizados os autores Camargo(2004), Lashley (2001), Lockwood e Jones (2001) e Walton (2001) como base conceitual, para hotelaria e serviços Kotler e Keller (2011), Albrecht (2001) e Hammer (2002). Além disto, apresenta-se a estrutura do hotel desenvolvido em base condominial, os autores que se destacam neste assunto no aporte teórico são Prosérpio (2003), Spolon (2006), Lima (1991), Junqueira (2011), e SECOVI-SP (2013), além destes, foi realizada pesquisa em jornais para enriquecimento do tema, uma vez que o assunto é recente e ainda em início de pesquisa. Por fim, um breve relato sobre a evolução da atividade de HAM no mundo e suas principais funções, na qual se destacam-se os autores: Raleigh (1999), Signh et al. (2012) e Andrew et al. (2007).

O segundo capítulo apresenta a Teoria dos *Stakeholders* e sua aplicação conforme pesquisas no ramo na hotelaria paulistana. Os conceitos básicos foram utilizados os autores Freeman (2004), Freeman e McVea (2000), Parmar et al. (2010) e Mitchell et al (1997). Junqueira (2011) e Oliveira (2012) foram importantes para referenciar a Teoria dos *Stakeholders* em hotéis desenvolvidos em base condominial.

Uma pesquisa complementar foi solicitada pela Banca de Qualificação que atendesse a necessidade de melhores informações sobre a evolução do *flat service* até os hotéis em estruturas condominiais, para tanto foram entrevistados o Sr. Diogo Canteras, Sr. Álvaro Fonseca e Sr. Caio Calfat, profissionais que atuavam no mercado hoteleiro e vivenciaram esse período de transformação.

## **CAPÍTULO 1: O HOTEL EM CONDOMÍNIO E O DESENVOLVIMENTO DE OFERTA HOTELEIRA.**

O objetivo deste capítulo é evidenciar a estrutura do hotel em condomínio, o qual, atualmente no Brasil, é o principal modelo utilizado para a construção de oferta hoteleira.

A hotelaria é prática comercial nos dias atuais com origens nos arcaicos hábitos de receber ao visitante em casa, mas que, como negócio se desdobra em atividade multifacetada que congrega vários segmentos do conhecimento.

Assim, neste capítulo, se apresenta como a atividade hoteleira se sustenta como negócio no segmento de serviços e ainda é campo de estudos na área da hospitalidade; evidencia-se a evolução de um empreendimento residencial, o *flat service*, para um produto hoteleiro; e a partir desta evolução, como a figura do *hotel asset manager* tornou-se presente no Mapa de *Stakeholders* de diversos hotéis em condomínio.

### **1.1. Hospitalidade, Serviços e a Hotelaria**

Hospedar alguém, oferecer um teto provisório, é uma dimensão da dádiva (CAMARGO, 2004). O serviço de hospedagem sempre esteve ligado ao conceito da hospitalidade: o receber o hóspede incondicionalmente era a prática nas sociedades arcaicas, uma vez que, pelo costume, podia-se estar recebendo deuses travestidos (GRASSI, 2011).

Grassi (2011) destaca que a hospitalidade é conceito que tenta unir dois extremos, o de dentro e o de fora, como se houvesse uma ponte entre eles. Relacionamentos entre anfitrião e hóspede ou o cidadão e o estrangeiro ilustram essa dinâmica de união proposta pela hospitalidade. O desafio desta ponte, além de ligar esses dois opostos, seria a tentativa de igualizar, de nivelar a ação entre os protagonistas, pois um adentra ao espaço do outro, um sendo admitido e o outro ganhando território.

Porém, esse costume não perdura, Grassi (2011) indica que conforme o fluxo o de viajantes crescia, locais especiais para os receber fora das casas dos habitantes do local visitado foram sendo criados. Além, disto, o uso destes locais marca o início do pagamento em troca dos serviços de hospedagem.

Walton (2001) reforça que desde a época do Império Romano há relatos de empreendimentos que serviam aos viajantes em troca de pagamento; e que a partir do século XVIII esse tipo de estabelecimento se propaga.

O pagamento pelo serviço de hospedagem proporciona uma quebra nas tradicionais regras da hospitalidade: não paga e incondicional (CAMARGO, 2004).

Camargo (2011) aponta que conforme o crescimento das viagens, com o desenvolvimento das rotas comerciais e de centros de peregrinações, nascem os locais de hospitalidade paga, mais ou menos similares entre si. Somente no século XIX surge o conceito de hotel; antes esses locais de hospitalidade paga eram simples e, de forma geral, de má fama (CAMARGO, 2011).

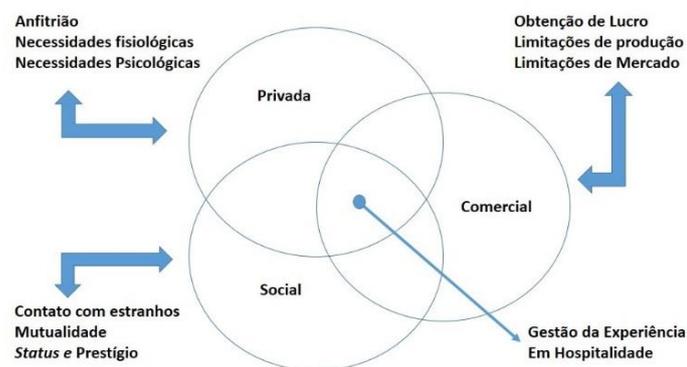
Com o pagamento da hospedagem e a consequente quebra da dádiva, a hospitalidade pode ser estudada sob vários olhares, Camargo (2011) aponta que o estudo da hospitalidade abrange vários interesses, com as seguintes abordagens: aquela que considera a hospitalidade

apenas quando exercida gratuitamente; aquela que submete a hospitalidade ao setor do turismo, com grande enfoque na gestão dos negócios; e aquela com uma visão socioantropológica, porém também centrada na gestão de negócios.

Nesta linha de pensamento das diversas abordagens para o conceito de hospitalidade, Lashley (2001) entende que o estudo da hospitalidade na contemporaneidade pode ser entendido no domínio privado, social e comercial. Sendo a hospitalidade no domínio privado centrada no entendimento do núcleo familiar e suas relações com as pessoas externas, uma vez que esse núcleo forma um ambiente com características inerentes de entendimento daqueles que dele fazem parte e acabam por dividir com outros esse ambiente. A hospitalidade no domínio social atém-se no estudo das forças sociais em grupo que deve interagir com outros no espaço coletivo, seja um indivíduo, uma família, um grupo ou mesmo uma nação com outras. Por fim, a hospitalidade no domínio comercial, na qual se verifica a quebra da dádiva, sendo essa quebra muitas vezes buscada pelos clientes, porém, por outro lado, essa quebra não exime a necessidade de troca nas experiências do cliente para com o provedor comercial e vice-versa.

Lashley (2001) ressalta que os domínios descritos se entrelaçam e confundem, o que permite diferentes visões para os estudos na área de hospitalidade (Figura 1); sendo que destaca a hospitalidade como uma provisão ou troca de alimentação e/ou acomodação, principalmente, entre pessoas que buscam melhorar relacionamentos e o bem estar delas.

**Figura 1: Interfaces da hospitalidade nos domínios privado, social e comercial**



Fonte: Lashley (2001, p.4)

Adaptado e traduzido pelo autor

A prestação de serviços tem como características básicas a intangibilidade, a precibilidade, variabilidade e inseparabilidade (KOTLER; KELLER, 2011), tais

características determinam que o gerenciamento de uma empresa deste ramo tenha o cliente como o agente principal do gerenciamento.

Segundo Kotler e Keller (2011), em relação às características da prestação de serviços, a intangibilidade do serviço deve-se ao fato que o cliente não possui o produto; ele o vivencia, o experimenta, detém apenas lembranças destes momentos; em relação à perecibilidade, o serviço não é estocável, ele se produz no momento do consumo e se desfaz caso não seja comprado; a variabilidade deve-se ao fato de que o serviço pode ser prestado por diferentes pessoas em momentos diferentes e em condições diferentes, por isso a prestação do serviço pode variar entre uma e outra ocasião; e a inseparabilidade é a caracterização que na prestação de serviço, o cliente e provedor do serviço estão sempre juntos, a produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo.

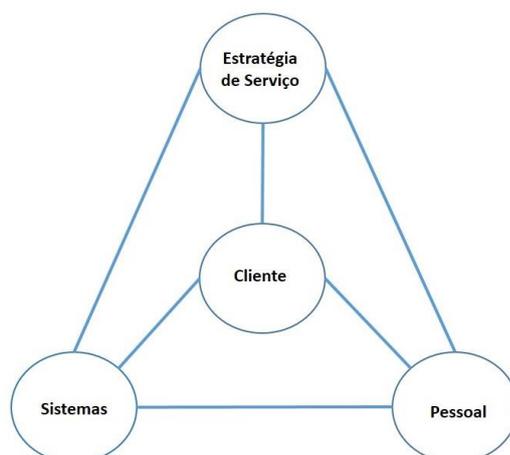
Assim, para a gestão da prestação de serviços, segundo Albrecht (2000), é necessário a adoção de um sistema de gerenciamento de serviços, o que ele define como “...um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa” (ALBRECHT, 2000, p. 21).

Hammer (2002) enfatiza a importância do cliente e como o enfoque na prestação de serviços deve ser priorizado, pois, segundo ele, embora os produtos e serviços de uma empresa sejam a razão de ser e viver dos executivos dessa empresa, na verdade, esses produtos e serviços não tem a mesma importância para seus possíveis clientes, sendo que uma empresa só sobreviverá se oferecer algo de valor que cativa clientes.

Kotler e Keller (2011) identificam que os serviços podem ser medidos e sua gestão testada a partir do momento de seu consumo, obviamente avaliado a partir da percepção do cliente sobre o produto ofertado e as expectativas deste consumo. Albrecht (2000) enfatiza a importância de mapeamento dos momentos em cliente e organização entram em contato, sendo o intuito deste mapeamento criar condições da administração gerenciar a prestação do serviço.

O cliente como o motor principal da empresa, principalmente a prestadora de serviços, é uma visão importante e, de certa forma está alinhada com a gestão da experiência da hospitalidade (LASHLEY, 2001). Albrecht (2000), identificando esse fator de sucesso, elaborou o Triângulo do Serviço (figura 2), depois de pesquisar em várias empresas e perceber que as que obtinham melhores resultados esforçavam-se por manter uma visão estratégica do produto/serviço, pessoal responsável pelo atendimento orientado para o cliente e sistemas voltados para o cliente.

**Figura 2: Triângulo do Serviço de Albrecht**



Fonte: Albrecht (2000, p.32)

Adaptado pelo Autor.

Lockwood e Jones (2001) centram as atividades do setor da hospitalidade na prestação de serviços e, como tal, empresas que visam lucro e necessitam lançar mão das melhores práticas de gestão. Considerando os serviços ligados à alimentação e hospedagem, por exemplo, destacam que as atividades destes ramos não podem ser entendidas como uma prática da hospitalidade social em grande escala, por exemplo, gerir uma pousada não é como cuidar de uma casa grande com hóspedes. Pelo contrário, a hospitalidade exercida nestes ramos é diferente em vários aspectos.

A figura 3 apresenta as diferenças entre a hospitalidade social e a hospitalidade comercial, segundo Lockwood e Jones (2001). A hospitalidade comercial é definida pela demanda, é contínua, em larga escala, aplicada por terceiros, oferecida em instalações dedicadas, uma experiência que possa ser repetida, um serviço em escala econômica, uma experiência de serviço e financeiramente sustentável. A Hospitalidade em domínio social, se contrapõe, respeitando a ordem acima, com as seguintes características: definida pela oferta, ocasional, pequena escala, aplicada pelo anfitrião, em qualquer local, experiência única, um serviço personalizado, uma experiência social e não visa lucro (LOCKWOOD e JONES, 2001).

**Figura 3: Comparação entre a hospitalidade social e a comercial**

<b>Hospitalidade Social</b>	<b>Hospitalidade Comercial</b>
<b>Uma oferta</b>	<b>Uma solicitação</b>
<b>Ocasional</b>	<b>Contínua</b>
<b>Pequena escala</b>	<b>Larga escala</b>
<b>Auto administrável</b>	<b>Administrado por terceiros</b>
<b>Local improvisado</b>	<b>Local dedicado</b>
<b>Experiência única</b>	<b>Experiência repetida</b>
<b>Atividade personalizada</b>	<b>Economia de escala</b>
<b>Experiência social</b>	<b>Experiência de serviço</b>
<b>Sem interesse em retorno financeiro</b>	<b>Financeiramente sustentável</b>

Fonte: Lockwood e Jones (2001, p.161)

Adaptado e traduzido pelo autor.

Lockwood e Jones (2001) ressaltam com essas diferenças a necessidade do enfoque de análise da hospitalidade no domínio acadêmico abordar temas ligados à gestão de negócios.

## **1.2 O Hotel em Condomínio**

Camargo (2011) identifica a hotelaria com um dos serviços ligados ao domínio comercial da hospitalidade, em que a atenção com o relacionamento pessoal na prática do comércio é essencial bem como a preocupações de gestão ligadas a prestação dos serviços

Kotler e Keller (2011) identificam a hotelaria na categoria de serviços, porém os serviços variam desde o que se pode configurar como um serviço puro, como o conselho de um consultor de empresas, ou, até, como a hotelaria que necessita de uma base tangível, no caso o hotel em si, para a prestação do serviço. Além disto, a própria estrutura do hotel proporciona outros serviços, como alimentação, área de reuniões ou entretenimento.

A construção de hotéis necessita de intensivo uso de capital e formas de financiamento adequadas (CYPRIANO, 2012). O investimento para a construção de uma propriedade pode ocorrer de diversas formas. Um destes modelos é estruturar o hotel em base condominial.

No Brasil, o hotel condomínio é uma das principais formas de erguer nova oferta hoteleira (SECOVI - SP, 2103). O SECOVI-SP identifica esse tipo de empreendimento com várias expressões, tais como *flat service*, hotel-condomínio, condo-hotel ou hotel de investimento imobiliário pulverizado – HIIP, por exemplo.

O estudo utilizará a nomenclatura hotel em condomínio, pois a estrutura de negócios permitida por esse modelo financeiro é a condominial e desenvolvida sob as Leis de

Incorporação Imobiliária (4.591/64) apresentado no ANEXO I e o Código Civil Brasileiro que define e rege a organização condominial.

Porém, antes desta nomenclatura se enquadrar como definição de modelo financeiro para viabilizar um hotel, houve uma evolução em nível de produto até que chegasse à definição atual. A evolução foi marcada pela transformação de empreendimentos residenciais em hotéis aproveitando-se oportunidades de mercado na década de 1980 e o modelo de financiamento imobiliário tradicional (SPOLON, 2006).

### **1.3. *Flat Service*, um empreendimento residencial que se tornou oferta hoteleira**

O modelo financeiro para o hotel em condomínio não surgiu como fruto de planejamento prévio de agentes de mercado; o modelo de financiamento imobiliário para nova oferta hoteleira foi aproveitado para a hotelaria frente às dificuldades econômicas que o Brasil enfrentava na década de 1980 e que afetaram diretamente a construção de novos hotéis.

Um fator que afetou a construção de novos hotéis foi a falta de recursos no Fundo Geral do Turismo - FUNGETUR no final da década de 1970, interrompendo oferta de linha de crédito adequada para a hotelaria (SPOLON, 2006).

O FUNGETUR era um programa de incentivos governamentais para a construção de novos hotéis. Com a extinção de repasses, o interesse de investidores em hotéis diminuiu. Oliveira (2012) destaca que houve retração no desenvolvimento de nova oferta quando do fim dos repasses do FUNGETUR

A década de 1980 ainda apresentou, pelo menos, dois outros importantes acontecimentos para que o *flat service* pudesse ser aproveitado como oferta alternativa para a hotelaria de São Paulo; segundo Oliveira (2012), esses motivos foram a Lei do Inquilinato vigente e o ambiente inflacionário da época. Esses fatores foram decisivos, pois em épocas de elevadas taxas de inflação, os aluguéis só eram reajustados anualmente e, dessa forma, proprietários viram no mercado hoteleiro a oportunidade de ter o imóvel ocupado com locações curtas e com valores sempre atualizados.

Nessa mesma época de ambiente econômico conturbado, a cidade de São Paulo, como metrópole, ofertava ao mercado residencial empreendimento denominado *flat service*, ou *residence service*, destinado e direcionado para casais sem filhos, jovens executivos e descasados (LIMA, 1991), uma vez que eram práticos e ofereciam serviços típicos de hotéis, com destaque para serviços de recepção e arrumação.

Fonseca (2013) e Canteras (2013) entendem o *flat service* como um empreendimento residencial em toda sua essência, sem qualquer intenção de ocupar espaço no mercado

hoteleiro. Calfat (2013) colabora com essa visão ao vislumbrar que a percepção que a sociedade tinha do *residence service* ou *flat service* no início da década de 1980 era de um produto sofisticado e de luxo que atendia aqueles que não mais precisavam de grandes propriedades e encontram neste tipo de apartamento um endereço de prestígio, dimensões menores e serviços típicos de hotelaria.

Segundo Fonseca (2013), a reunião estratégica de algumas empresas abriu mercado do residencial com serviços para o mercado hoteleiro, tanto na cidade de São Paulo quanto na cidade do Rio de Janeiro, porém, somente em São Paulo o modelo se estabelece. Tanto no Rio de Janeiro quanto em São Paulo, a empresa em comum era a NHT Hotelaria, empresa que atuava no mercado hoteleiro e que atualmente é conhecida por Accor Hospitality.

Em São Paulo, a empresa criada pela NHT Hotelaria foi a São Paulo Flat, em sociedade com Sr. João da Rocha Leite, empreendedor atuante no mercado imobiliário. A São Paulo Flat se uniu com a Gomes de Almeida Fernandes, incorporadora atuante na cidade de São Paulo, atual Gafisa, e lançaram uma série de empreendimentos com serviços na segunda metade da década de 1980. Segundo Fonseca (2013), o modelo para esses apartamentos foi uma rede de residenciais com serviços que a Accor administrava na França. O modelo foi lançado no Brasil com metragem entre 35 m<sup>2</sup> e 45 m<sup>2</sup>, principalmente, e oferecia serviços como os demais *residence services* da época. A diferença destes empreendimentos dos demais foi que aos proprietários, depois do apartamento entregue pela incorporadora, era oferecido a possibilidade de formação do *pool* de locação hotelaria.

Canteras (2013) entende que essa primeira fase de *flats services* foi possível pela dificuldade de construção de novos hotéis, o que levou a necessidade destes empreendimentos de características residenciais serem aproveitados como oferta hoteleira. Segundo ele, mesmo os executivos da NHT Hotelaria entendiam como uma oportunidade pontual os *pools* de locação hoteleira, pois se o mercado ficasse carente de unidades hoteleiras, o *flat service*, por meio do *pool* de locação hoteleira, poderia suprir o intervalo de ajuste entre a oferta e demanda, o que era entendido como estoque/oferta variável.

O público em geral, segundo Spolon (2006) realmente não entendia o *flat service* como um produto hoteleiro e sim um empreendimento residencial com serviços.

Por isso, embora o sucesso do *flat service* e a crescente adesão aos *pools* de locação, segundo Fonseca (2013) e Canteras (2013), as unidades destes *pools* de locação não eram consideradas como oferta hoteleira de fato.

Calfat (2013) entende que no fim da década de 1980, os *flat services* viraram um sucesso imobiliário pelo fato de oferecer um empreendimento residencial que poderia ser

utilizado de três formas e, conseqüentemente atraía três tipos de compradores: aquele que comprava para morar, aquele que comprava como investimento imobiliário tradicional e aquele que comprava como investimento imobiliário mas para aderir ao *pool* hoteleiro. Essa versatilidade fez com que incorporadoras imobiliárias investissem neste segmento de mercado, intensificando os lançamentos.

Nos jornais da época, as propagandas chamavam investidores para investir em *flat services* (Figura 4):

**Figura 4: Propaganda de Flat Service vinculada em jornal**

# FLAT SERVICE

## A MELHOR OPÇÃO DE INVESTIMENTO

Os investidores mais preparados estão dando preferência de maneira inequívoca aos investimentos em flat service. As razões:

- A cada dia aumenta a demanda por flat service, que oferece o conforto de um hotel de luxo com diárias menores
- Os administradores de flat service têm assinalado excelentes taxas de ocupação: 82% em 1989
- A locação de um flat service não é regida pela Lei do Inquilinato. Por isso, o aluguel é atualizado constantemente, de acordo com o mercado
- Num flat service, o proprietário participa do pool de locação, mesmo que sua unidade não esteja locada
- A manutenção diária de um flat service é uma garantia contra a depreciação
- Apartamentos tipo flat service têm elevada liquidez, no momento de sua comercialização.

Flat service - venha discutir o assunto com os nossos corretores especializados. Eles têm as melhores informações e as melhores ofertas para esse tipo de investimento de alta valorização, com renda constantemente atualizada.



alto padrão em negócios imobiliários

**Fernandez Mera Negócios Imobiliários**  
 Rua Colômbia, 635 • Jd. América - Fone 881-6766  
 Fax 853-1551 - S. Paulo - SP.

Sindicalizado Creci 16.664

Fonte: O Estado de São Paulo, 03 de outubro de 1990, disponível em [www.estado.com.br/acervo](http://www.estado.com.br/acervo)

Canteras (2013) e Calfat (2013) entendem que o crescimento de lançamentos de *flat services* está diretamente ligado ao sucesso financeiro dos que primeiramente optaram pelo

modelo de *pool* de locação, já que obtiveram retorno financeiro acima do que um investimento imobiliário tradicional oferecia na época, o que mobilizou, de certa forma, o setor imobiliário e as administradoras dos *pools* de locação para aproveitar a oportunidade que se apresentava (SPOLON,2006).

A adaptação dos *flat services* ao mercado hoteleiro ocorreu em duas vertentes: produto e gestão.

Em termos de produto, segundo Marino Neto (1991), já era possível perceber evolução do conceito de *flat service* para o hoteleiro:

De certa forma, se nos parece normal ouvir que tal flat pertence à primeira geração e outras à última. Isso significa que há diferença entre esses produtos. Alguns menos elaborados; outros concebidos mais como produto hoteleiro, abrigando *ballrooms* etc. Ao compararmos esses produtos e suas datas de planejamento teremos conclusão simples. Cada *flat* novo representa avanço maior em direção ao produto hotel. (O ESTADO DE SÃO PAULO, Suplemento de Turismo, 1991).

Os primeiros *flat services*, uma vez que eram residenciais com serviços, seguiam a lógica do mercado imobiliário residencial de então. A partir do sucesso obtido deste tipo de produto no mercado hoteleiro, os lançamentos de novos *flat services* aos poucos foram sendo adaptados para o perfil hoteleiro; por exemplo, os novos lançamentos imobiliários da antiga concepção de apartamentos com cômodos bem definidos foram adaptados para os chamados *studios* ou *lofts*, e, depois, finalmente para o perfil de uma unidade habitacional hoteleira; a mesma evolução percebe-se nas áreas sociais. *Lobbys* de espaços adaptados passaram a ser projetados para a movimentação e estar de hóspedes, bem como espaços para café da manhã e refeições, e, quando possível, também salas de eventos (SECOVI- SP, 2013).

Canteras (2013) cita o lançamento do empreendimento Plaza Paulista, em 1993, atual Golden Tulip Paulista, na Alameda Santos, no bairro do Paraíso, como o empreendimento que mudou definitivamente o modelo de *flat service* de residencial para uma aproximação dos hotéis, seja pelo porte, cerca de 370 unidades habitacionais, seja pelas características físicas.

Tais mudanças de perfil físico nos *flats* e com lançamentos desses prédios mais próximos do produto hotel, o mercado começa a identificar as diferenças nos empreendimentos em funcionamento e reuni-los em grupos ou gerações (SECOVI-SP, 2013).

Calfat (2013) identifica o *residence service* como uma quebra de paradigma no mercado imobiliário de alto padrão a quebra da percepção que produtos sofisticados deveriam ter ampla área privativa para serem considerados de luxo, neste caso, a oferta de área privativa caiu para médias entre 50 m<sup>2</sup> até 32 m<sup>2</sup>. Canteras (2013) identifica outra quebra de paradigma

ligada à metragem privativa da unidade para a transição definitiva do *flat service* para o hotel em condomínio.

Em 1999 foi lançado o Ibis Congonhas, hotel em condomínio com adesão obrigatória ao *pool* hoteleiro e com unidades habitacionais de 18 m<sup>2</sup>. Segundo Canteras (2013), em unidades tradicionais de *flat services* poder-se-ia até viver, ou seja, no fundo era um produto residencial, mas em unidades de 18 m<sup>2</sup> não haveria como morar. A partir deste momento, quem comprasse uma unidade hoteleira em um empreendimento como aquele estaria ciente que a compra era um investimento imobiliário, mas que a exploração do negócio hoteleiro seria a forma de seu retorno financeiro.

Outro ponto importante, também com o lançamento do Ibis Congonhas, segundo Canteras (2013) e Calfat (2013) foi a utilização da marca IBIS pela Accor, uma marca destinada à operação de hotéis e nunca antes relacionada ao mercado de *flat services*, mesmo que neste caso só se utilizasse o meio financeiro do mercado imobiliário.

No quesito gestão, com o processo de evolução do produto residencial em direção ao hoteleiro, conseqüentemente, com essa mudança de *status* houve necessidade de profissionalização da administração. Marino (1990) ressaltava esse processo:

O lado hoteleiro é também de fácil verificação. Com o crescente número de flats em operação, a oferta se amplia, criando maior concorrência e levando hóspedes a exigir cada vez mais melhores serviços e menores preços. Isso significa que cada dia mais, com as mudanças do cotidiano, os *flat services*, como produto, devem ser melhor analisados.” (O ESTADO DE SÃO PAULO, Caderno de Turismo, 1990)

A evolução dos residenciais com serviços da década de 1980 para os modelos de prédios cada vez mais próximos da hotelaria tradicional exigia administração competente. O aumento da oferta hoteleira por meio dos *flat services* foi a porta de entrada de diversas redes hoteleiras internacionais de hotéis no país (PROSERPIO,2003).

Canteras (2013) e Fonseca (2013) entendem que a expansão das redes hoteleiras por meio dos empreendimentos viabilizados no modelo condominial deve-se também ao fato dos desenvolvedores do negócio quererem identificar os empreendimentos com marcas que gerassem reconhecimento e, naquele momento, inovação no mercado. Processo que Leão e Mello (2010) identificam como de geração de valor da marca.

A presença das administradoras hoteleiras ainda contribuiu no formato legal para viabilizar os condomínios residenciais em estruturas aptas à exploração hoteleira.

#### 1.4. Estrutura Condominial e a Exploração Hoteleira

O modelo hotel em condomínio desenvolve um novo hotel na figura de um condomínio civil, conforme a Lei 4591/64 (ANEXO I) que rege as Incorporações Imobiliárias. Segundo Tutikian (2004), a incorporação imobiliária é ato em que o incorporador do condomínio se compromete na alienação de entrega de unidades futuras, acompanhando a obra e garantindo sua conclusão e entrega aos adquirentes.

A incorporação imobiliária tem como fruto um condomínio, um bem partilhado com diversos proprietários por meio de uma fração do empreendimento, que é composto da área privativa e área comum. No caso de um hotel em condomínio, a incorporação imobiliária tem como fim um hotel, como produto, e uma organização condominial tradicional na representação da comunidade (GOVERNO FEDERAL, 2013).

Um condomínio civil desta forma possui vários proprietários. Porém, os condomínios civis são proibidos de praticar atos de comércio e tem normas a serem seguidas conforme o Código Civil Brasileiro (ANEXO I). Na década de 1980, o Código Civil vigente já definia as proibições de comércio e as formas de representação da comunidade de proprietários, sendo que em 2002, quando a nova versão do Código Civil foi publicada, as características básicas do condomínio civil foram mantidas (DJI, 2103).

Neste contexto, a atividade hoteleira nos condomínios residenciais houve dois momentos de relacionamento entre os investidores e às administradoras.

Na década de 1980, pequenas administradoras de imóveis adaptaram seus serviços para atender a demanda hoteleira como uma oportunidade de negócio para seus clientes que possuíam *flat services*. Como visto, o processo se desenvolveu e novos hotéis foram sendo erguidos no modelo de hotel em condomínio.

Porém, uma vez que havia um condomínio residencial, a forma de explorar a atividade hoteleira foi um contrato de aluguel direto do proprietário do imóvel para com a administradora, que tinha o direito de sublocar o mesmo. Esse modelo ficou genericamente conhecido como *pool* hoteleiro ou de locação; a nomenclatura *pool* foi utilizada, pois, embora houvesse um contrato de locação direto, a atividade era gerida na coletividade dos participantes, rateando entre todos os ganhos e perdas de forma proporcional à participação de cada proprietário no todo do *pool* de locação.

Oliveira (2012) destaca que essa exploração hoteleira ocorria em uma base imobiliária e, como tal, trabalhava em assimetria fiscal com o setor hoteleiro. A operação hoteleira nos *pools* de locação não vendia diárias como os hotéis, um serviço de base comercial e submetido aos controles fiscais e legais do comércio. O que se praticava nos *pools* de locação

era a cobrança de aluguéis, não se enquadrava como prestação de serviços, o que deixava os *flat services* à margem do controle fiscal e de alguns impostos, principalmente o ISS – Imposto sobre Serviços. Além disto, outros pontos de assimetria eram percebidos, como a representatividade sindical, as exigências legais para funcionamento do estabelecimento e etc. (OLIVEIRA,2012)

A hotelaria formal se mobilizou para equiparar e buscar a simetria fiscal dos hotéis e *flats*; Oliveira (2012) aponta que em 2002, por meio da Deliberação Normativa nº433, as operações hoteleiras em base condominial e os hotéis passam a se equivaler em tratamento fiscal e de finalidade; além disto, de condomínio residenciais passaram a ser incorporados como condomínios não residenciais.

A partir deste momento, o *pool* hoteleiro ou de locação perde espaço para a figura da Sociedade em Contas de Participação – SCP.

O Código Civil Brasileiro define a SCP como a sociedade em que seus participantes se unem com objetivo específico, sendo que o acordo entre as partes envolvidas são de interesse único das partes; para a sociedade em geral, o exercício desta empresa ocorre pela pessoa jurídica do sócio ostensivo, sendo os demais denominados de sócios participantes (DJI,2013).

No caso hoteleiro, a figura do sócio ostensivo é exercida, geralmente, pela administradora hoteleira, a qual se organiza juridicamente para a exploração hoteleira, tendo como patrimônio o direito de uso das unidades hoteleiras dos sócios participantes, pelas quais realiza a exploração do negócio.

Em 2004, comprovando a nova fase de enquadramento dos hotéis em bases condominiais, a Secretaria da Receita Federal (2013) publica o Ato Normativo Interpretativo nº 14 de 2004 que define que a SCP formada para a exploração hoteleira como similar a qualquer pessoa jurídica oficialmente estabelecida, cabendo obedecer a todos os ditames regulatórios e legislativos.

O hotel em condomínio, dessa forma opera com duas vertentes, a condominial e a hoteleira. A vertente condominial atende às normas relativas à administração condominial, com seu quadro de representantes próprio (síndico e conselho) conforme as definições do Código Civil Brasileiro; a segunda vertente está relacionada diretamente à exploração do negócio hoteleiro em que os acordos entre os participantes seguem a lógica do mercado e os interesses das partes envolvidas, porém também regidas pelas normas do Código Civil Brasileiro.

Hotéis em bases condominiais, segundo a Lei Geral do Turismo (MINTUR, 2012) podem operar quando a atividade hoteleira é exercida em condomínios que se comprove *pool*

de locação hoteleiro, ou figura jurídica similar, com pelo menos 60% das unidades habitacionais do empreendimento aderentes ao sistema hoteleiro e que a administração da prestação de serviço hoteleiro seja realizada por prestador de serviço cadastrado no Ministério do Turismo (MTUR, 2012).

### **1.5. A inserção do *Hotel Asset Manager* no cenário hoteleiro brasileiro.**

Segundo Singh *et al.* (2013) a figura do HAM foi notada já na década de 1970 no mercado hoteleiro norte americano, porém somente na década seguinte começa a ter relevância e apresentar escopo de trabalho mais abrangente e de destaque.

A partir de 1980, nos Estados Unidos da América – EUA, o perfil dos investidores hoteleiros muda, pois mais complexa e variada as formas das sociedades proprietárias dos hotéis se tornam (RALEIGH, 1999), antes verificava-se aquisições diretas de grupos ou investidores individuais, a partir de então, a figura dos fundos de investimento e empresas proprietárias de hotéis que abrem capital em bolsa de valores tomam impulso (ANDREW *et al.*, 2007).

O novo perfil das sociedades proprietárias de hotéis trouxe para o mercado a presença de investidores passivos, aqueles que, apesar de investirem dinheiro no segmento hoteleiro, não estavam envolvidos na operação das propriedades e, muitas das vezes, que também não entendiam dessa operação; tal fato fez com que a figura do HAM ganhasse projeção (RALEIGH, 1999).

Singh *et al.* (2013) apontam uma evolução na atuação deste profissional, primeiramente uma ocupação tática operacional, evoluindo para um escopo estratégico.

Raleigh (1999) verificou que inicialmente o HAM não possuía um escopo padrão de responsabilidades e funções, pois sua atividade, tendo como função básica gerenciar um investimento de forma que os resultados da operação encontrem as necessidades dos investidores, dependia do tipo de investidor a que ele está ligado.

Singh *et al.* (2013), complementa que, inicialmente, as funções do HAM eram basicamente duas: monitorar os resultados diários do hotel e zelar pela boa manutenção das instalações do hotel.

Segundo levantamento de Raleigh (1999), na virada do século XXI, atividades e responsabilidades do HAM já possuíam um escopo e abrangência mais conhecida e padrão no mercado, as quais se destacam: relatório para investidores: resultado do monitoramento do dia a dia da propriedade, abrangendo aspectos operacionais, financeiros e conservação da propriedade; *due diligences*: revisão e avaliação de contratos, incluindo serviços financeiros e

aqueles ligados a nova afiliação hoteleira ou franquias; venda, compra ou refinanciamento do hotel: avaliação de oportunidades, possível ganho ou perda de valor nas transações citadas; monitoramento de empréstimos: cuidar para que as provisões e tratamentos fiscais estejam sendo realizados conforme contrato e legislação; negociação e gerenciamento dos contratos de administração: negociar novos contratos com operadoras hoteleiras ou zelar pelo cumprimento de contratos em andamento; monitoramento do desempenho financeiro: todo *hotel asset manager* tem como função básica monitorar, analisar e revisar o desempenho financeiro do hotel, seja sob a visão da operação, seja sob a visão do investimento; consolidação do plano estratégico anual do hotel (orçamento): envolvimento na definição, junto com a administradora, dos objetivos da empresa para o ano seguinte, elaborando relatório descritivo sobre as expectativas e ações para o ano em análise, incluindo os planos de ação para os departamentos de recursos humanos e *marketing &* vendas; revisão do orçamento de gastos de capital (reinvestimento): analisa, revisa e faz sugestões às intenções de reinvestimento da administradora, geralmente apresentado junto com o orçamento anual; revisão de taxas da propriedade e seguros: manter ativos e provisões às melhores práticas para as taxas ligadas à propriedade e seguros e sempre realizar monitoramento para adequar o hotel à melhor situação legal e financeira. Inclui também o monitoramento e zelo para manter licenças e alvarás necessários à operação do hotel.

Outras funções podem ser adicionadas ao escopo de trabalho e responsabilidade do HAM, mas um dos cuidados da definição do escopo do HAM é não interferir nos serviços da administradora, evitando ingerências (RALEIGH, 1999).

Os trabalhos desenvolvidos pelos HAM evoluíram nas bases acima descritas, contudo com maior sofisticação e ganhando destaque quando se verifica a presença de grande fluxo de capitais para o setor imobiliário de perfil comercial, nos EUA cerca de 70% dos investimentos imobiliários destinam-se ao setor comercial, no qual a hotelaria se insere. Assim, o perfil dos investidores está cada vez mais sofisticado e a necessidade de transparência é crescente (SIGHN et. al, 2013).

Sighn et. al (2013) verificam que apesar das funções básicas do HAM continuarem na mesma base definidas por Raleigh, o enfoque estratégico se estabelece no dia a dia da função. Em pesquisa realizadas com HAM que operam nos Estados Unidos, percebe-se que o enfoque principal da função, em relação a tempo de trabalho empenhado, concentra-se no monitoramento do desempenho financeiro, seguido, nesta ordem, pelas atividades de revisão e análise dos dados operacionais (elaboração e controle dos orçamentos), relatórios aos investidores, gastos com a propriedade (reinvestimentos), análise e monitoramento da receita

(*revenue management*), estratégias para o investimento, gerenciamento e negociação de contratos de administração, e outras atividades.

No Brasil, a presença do HAM se mostra necessária a partir do final da década de 1990, quando o hotel em condomínio toma força e cada empreendimento é contemplado com grande número de sócios, na maioria das vezes passivos.

Além disso, o desenvolvimento da oferta, sendo financiado pelo lastro financeiro dos pequenos investidores de perfil imobiliário, provocou em vários mercados desequilíbrio entre oferta e demanda em muitas praças, como o caso de São Paulo (OLIVEIRA, 2012). Nesses casos, os investidores passivos sem conhecimento abrangente sobre o negócio hoteleiro procuraram apoio profissional para ajudar a gerir o investimento, ou pelo menos interpretar as informações do mercado e da operação dos hotéis em que investiam.

O Secovi-SP (2012) define o HAM, como o profissional que tem como função básica monitorar a gestão empreendimento sistematicamente, estando apto a propor correções de rumo quando necessário e informar aos investidores as perspectivas do empreendimento sob a ótica do investimento.

A Hotel Invest (2013), empresa que presta serviços de *hotel asset management* no Brasil, divulga que o objetivo principal do HAM é assegurar a rentabilidade de um empreendimento hoteleiro e maximizar o valor deste ativo; as atividades destacadas para atingir esses objetivos são: monitoramento dos resultados operacionais e financeiros, relatórios aos investidores, revisão operacional e manutenção da propriedade.

A BSH International (2013), outra empresa que atua no Brasil com serviços de *hotel asset management*, destaca que compete ao HAM gerir o investimento, supervisionar a operação hoteleira e supervisionar o ativo físico. Sendo que o objetivo é o de atender às expectativas do investidor, seja na melhor compra, nos melhores resultados para a operação e quando do desinvestimento.

Assim, a atividade de *hotel asset management* no Brasil é mais recente do que nos EUA, e a necessidade da figura do HAM está ligada ao modelo pulverizado da venda imobiliária, em sua maioria formada por investidores de pequeno porte em sociedades de alto grau de fragmentação.

## **CAPÍTULO 2: A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E SUA APLICAÇÃO EM HOTÉIS EM CONDOMÍNIOS.**

A Teoria dos *Stakeholders* é uma abordagem para a gestão de negócios, sendo o enfoque o de equilibrar os relacionamentos de todos os envolvidos com uma empresa, ou como a definição de *stakeholders* aponta: aqueles que influenciam ou são influenciados por uma organização (FREEMAN, 1984).

Nesse contexto, essa teoria se apresenta como adequada para a análise do HAM, uma vez que esse profissional atua representando os interesses de terceiros e, para atingir seus objetivos, age diretamente frente à gestão da organização, o que o pode induzir a, conseqüentemente, conhecer, avaliar e considerar as posições dos outros *stakeholders* em sua gestão.

### **2.1 A Teoria dos *Stakeholders***

A Teoria dos *Stakeholders* teve um primeiro aporte teórico em 1984, quando do lançamento do livro *Strategic Management – A Stakeholder Approach* de R. Edward Freeman (FREEMAN e McVEA, 2011).

Freeman e McVea (2011) destacam que a Teoria dos *Stakeholders* era então apresentada como uma abordagem teórica de gestão que pudesse dar conta das mudanças de ambiente por que passavam as grandes empresas, mudanças frente aos movimentos de consolidação de mercados, internacionalização, globalização, *branding* e outros. Ambiente mais sofisticado do que vivenciado até o momento; no qual se verificavam transações simples entre empresa, fornecedores e clientes, em abrangência territorial pequena e ambiente relativamente estável.

A proposta tinha como objetivo orientar gestores para que entendessem e gerenciassem os múltiplos níveis de relacionamento da empresa com terceiros. Sendo a definição para *stakeholder* aquele que influencia ou pode ser influenciado pela empresa (FREEMAN e McVEA, 2000).

A Teoria dos *Stakeholders*, segundo Freeman *et. al* (2004), se articula em duas questões básicas: qual a função da empresa e qual a responsabilidade dos gestores para com os *stakeholders*? O questionamento da função da empresa proporciona reflexão dos gestores sobre como criar valor para empresa e *stakeholders* de forma que direcione ações para um melhor desempenho; o segundo questionamento permite a reflexão de como os gestores

intencionam fazer seus negócios, arrolando neste processo como formação e gerenciamento os relacionamentos com os *stakeholders*.

Freeman *et al.* (2004) destacam que os resultados de uma empresa não são alcançáveis pelo intento único dos gestores desta empresa, há mobilização de diversas pessoas para que objetivos de uma empresa sejam alcançados e, essa mobilização voluntária precisa estar enquadrada em parâmetros que motivem e incentivem essa mobilização, como Freeman *et al.* destacam (2004):

Today's economic realities underscore the fundamental reality we suggest is at the core of stakeholder theory: Economic value is created by people who voluntarily come together and cooperate to improve everyone's circumstance. Managers must develop relationships, inspire their stakeholders, and create communities where everyone strives to give their best to deliver the value the firms promises. Certainly shareholders are important constituent and profits are critical feature of this activity, but concern for profits is the result rather than the driver in the process of value creation (FREEMAN *et al.*, 2004).<sup>1</sup>

A Teoria dos *Stakeholders*, dessa forma, amplia a Teoria da Maximização da Riqueza dos Acionistas, uma vez que a função estratégica do gestor é aliar interesses dos *stakeholders* na primeira, e na segunda o gestor deve centrar seus esforços para maximizar o valor da empresa (SILVEIRA *et. al.*, 2005).

A Teoria da Maximização da Riqueza do Acionista ao focar seus esforços em resultados pré-estabelecidos pela empresa e tendo como padrões de medidas, geralmente, financeiras e de interesse dos acionistas reduz a atuação do gestor e pode criar problemas de ordem ética e moral, uma vez que somente os resultados de retorno aos investidores contarão na avaliação de sua gestão; nos casos em que o gestor busca o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, a atuação ética e a criação de valores são promovidos (FREEMAN *et al.*, 2004).

## **2.2. Classificação e Hierarquização dos *Stakeholders***

A identificação daqueles que influenciam ou podem ser influenciados pela empresa pode registrar elevado número de pessoas, empresas e grupos. A gestão das necessidades de todos seria impossível, os estudiosos apontam a necessidade de classificar e hierarquizá-los para garantir uma boa gestão e relacionamento.

---

<sup>1</sup> As verdades da economia atual destacam a verdade fundamental que nós sugerimos ser o centro da Teoria dos *Stakeholders*: Valor econômico é criado por pessoas que voluntariamente se unem e cooperam para melhorar a situação de todos. Gerentes devem promover relacionamentos, inspirar seus *stakeholders* e criar comunidades onde todos se esforçam para entregar o valor que a empresa promete. Certamente, os acionistas são importantes, bem como os lucros essenciais, mas lucros são resultados, não os motores no processo de criação de valor (FREEMAN *et al.*, 2004)

A abordagem sobre os *stakeholders* é ampla e tem sido desenvolvida ao longo do tempo com diversas visões, o que tem ampliado a percepção dos administradores sobre como aplicar e entender essa teoria, conforme ilustra-se na figura 5:

**Figura 5: Stakeholders – Principais Autores**

<b>Autores</b>	<b>Natureza do Estudo</b>
Standford Research Institute - SRI (1960)	Gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> , de modo a obter seu comprometimento.
Rhenman (1964)	Citado por Näsi (1995). Priorização dos grupos de acordo com sua importância para a organização.
Ahlsted e Jahnukainen (1971)	Citado por Näsi (1995). Grupos que dependem da organização para atingir seus objetivos, os quais a organização depende e tem interesse. Priorização dos grupos de acordo com sua importância para a organização.
Freeman e Reed (1983)	"Qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização" (1983, p.91)
Freeman e Reed (1983)	Partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivo organizacionais.
Cornell e Shapiro (1987)	Grupos que se tenham contratos.
Evan e Freeman (1988)	Grupos que tenham participação ou exigências sobre a empresa.
Evan e Freeman (1988)	Grupos que beneficiam ou são prejudicados, os quais seus direitos são respeitados ou violados pelas ações da organização.
Boiwe (1988)	Grupos que a organização poderia correr risco sem seu apoio.
Alkhafagi (1989)	Grupos aos quais a corporação é responsável.
Carrol (1989)	Indivíduo ou grupo com quem a organização mantém participação - que vai desde um interesse de direito (moral ou legal) de propriedade ou título legal de ativos da empresa.
Freeman e Evan (1990)	São grupos que detém os contratos com a organização.
Thompson et al. (1991)	Aqueles que mantém relacionamento com a organização.
Savage et al. (1991)	Os que têm interesse nas ações da organização e a capacidade de influência nestas ações.
Hill e Jones (1992)	Aqueles que tem legitimidade para reivindicar pela existência de relação de troca que oferece a empresa recursos críticos (contribuições) e espera em troca que seus interesses sejam atendidos (por incentivos).
Brenner (1993)	Com algum relacionamento não trivial com a organização (como operadoras de câmbio), ações de impacto e responsabilidade moral.
Carro (1993)	Indivíduo ou grupo que tem um ou mais dos vários tipos participação no negócio - que podem afetar ou ser afetado pelas ações, decisões e políticas da empresa.
Freeman (1984)	Participantes do processo humano de criação conjunta de valores.

Wicks et al. (1994)	Interagir e dar significado e definição para a corporação.
Langtry (1994)	Grupos em que a empresa é significativamente responsável pelo seu bem estar, ou que possuem um direito legal ou moral sobre a empresa.
Clarkson (1994)	Ter algum tipo de risco como resultado por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, como forma de valor na empresa ou que são colocados em risco como resultado das atividades da organização.
Clarkson (1995)	Desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .
Näsi (1995)	Interagem com a empresa e tornam seu funcionamento possível.
Brenner (1995)	Impactam, poderiam impactar ou ser impactados pela organização.
Donaldson e Preston (1995)	Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos aspectos processuais ou substantivos da atividade empresarial.
Stoner e Freeman (1995)	Classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente de ação direta e indireta.
Donaldson e Preston (1995)	Dividiram em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa.
Freeman e Liedtka (1997)	Comportamento de longo prazo dos <i>stakeholders</i> , que adquirem produtos de uma organização, implicando na repetição do comportamento.
Mcgree (1998)	Avaliar como o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a <i>performance</i> organizacional.
Metcalfe (1998)	A abordagem dos <i>stakeholders</i> possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hillman e Keim (2001)	A relação entre valor do acionista, a administração dos <i>stakeholders</i> e o resultado da participação social.
Whittington (2002)	O principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes-seus <i>stakeholders</i> .
Sender e Fleck (2004)	A administração das relações com os <i>stakeholders</i> é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações.
Sharma e Henriques (2005)	Tipos de influência dos <i>stakeholders</i> afetam os tipos de práticas sustentáveis que as empresas definem.

Fonte: adaptado de Coradini, Sabino e Costa (2010, pp. 4-5) e Mitchell, Ronald K .et al (1997, p. 858) apud Junqueira 2011.

Donaldson e Preston (1995) destacam que a Teoria dos *Stakeholders* tem sua base três aspectos: descritiva, instrumental, normativa.

A base descritiva infere que gestores não podem se furtar de descrever a empresa como ela é, sendo que essa descrição não difere do que outros modelos gerenciais determinam, além do cuidado de ter elementos, nessa descrição, que permitam a elaboração

de modelos para simulações e previsões, inclusive em relação aos relacionamentos da empresa com terceiros.

A base instrumental é necessidade de se criar grades e modelos de avaliação dos resultados que se obtém com a gestão dos *stakeholders*, se a Teoria prega o balanço e melhoria das relações para que fins comuns sejam atingidos, a metodologia de monitoramento de resultados do relacionamento estabelecido se faz necessária.

A base normativa ocorre ao se entender que os *stakeholders* relacionados tem interesses específicos na empresa ou há interesse da empresa neles. Desta forma, a normatização deste relacionamento efetiva e define compromissos e bases de relacionamento.

As bases que direcionam a abordagem prática na gestão do *stakeholders* de Donaldson e Preston (1995) podem ser comprovadas pela evolução da utilização da teoria nas empresas e os estudos acadêmicos; Parmar et al. (2010) identificaram a produção acadêmica relacionada à Teoria dos *Stakeholders* nas seguintes áreas: ética empresarial, legitimação, responsabilidade social empresarial, estratégia empresarial, finanças, contabilidade e *marketing*.

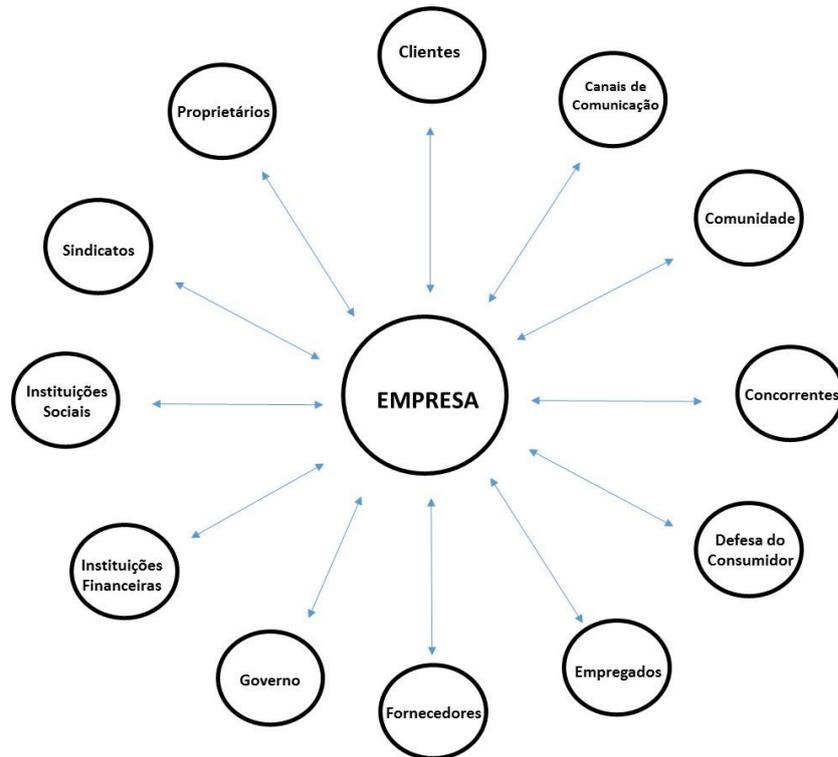
Assim, o abarcamento teórico e prático da Teoria dos *Stakeholders* necessita classificar e hierarquizar os *stakeholder*, pois o nível de atenção e relacionamento da organização não pode ser idêntico com todos os envolvidos.

Reed et al. (2009) apontam que a identificação e classificação dos *stakeholders* não é uma tarefa fácil, pois pode não haver transparência suficiente em todos os envolvidos, e, por exemplo, interesses não explícitos podem tumultuar o processo. Por isso, embora, segundo o autor, parte da literatura existente presume que *stakeholders* tenham posicionamentos que os pré-classifiquem e os categorizem, sugere que modelo de análise seja elaborado e aplicado para realmente conhecer os *stakes* de cada um.

Freeman et. al (2007) entendem que cada empresa deve construir seu mapa conforme ambiente, setor e relacionamentos que tenha que manter, o que é avalizado e defendido por Reed et. al. (2009) que alertam aos perigos do modelo básico do mapa ser usado indiscriminadamente, e defendem a adoção de processos elaborados e com certa metodologia para definir o mapa de *stakeholders* e ajudar na classificação e hierarquização.

Freeman (1984) elaborou o mapa de *stakeholders* identificando genericamente os *stakeholders* que podem naturalmente se relacionar com uma organização: acionistas, clientes, comunicação, comunidade, concorrentes, defesa do consumidor, funcionários, fornecedores, governo, instituições financeiras, instituições sociais e sindicatos (Figura 6).

**FIGURA 6: Mapa de Stakeholders de Freeman**



Fonte: Freeman (1984, p.25). Traduzido pelo Autor.

A classificação e hierarquização é processo baseado em algumas premissas conceituais que identificam qual o nível de interesse do *stakeholder*. Carol e Buchholtz (2003) apontam que um *stakeholder* se relaciona com a empresa por três motivos: interesse, direito ou por propriedade.

O *stakeholder* que se relaciona por interesse é aquele que vai afetar ou ser afetado por alguma tomada de decisão, como por exemplo, o fechamento da empresa impactaria a comunidade.

Aquele que tem direitos pode ser relacionado em dois níveis: legal e moral. Direito legal é quando um indivíduo ou grupo pode influenciar ou ser influenciado e possui relacionamentos contratuais ou regidos por leis com a empresa. O direito moral está relacionado com aspiração de indivíduo ou grupo que acredita merecer tratamentos e atenção especiais em determinadas situações, geralmente este grupo age por aspirações de proteção, justiça e igualdade.

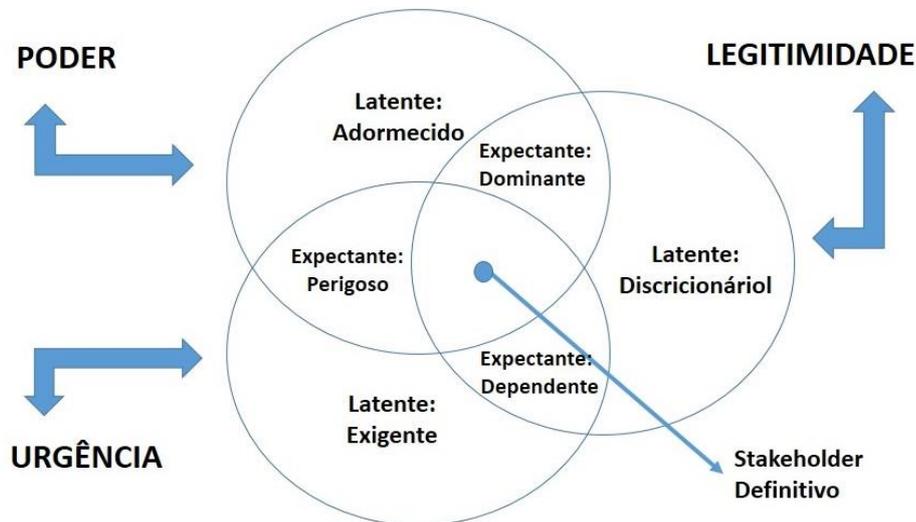
Aqueles que têm direitos de propriedade podem exercê-los por possuírem títulos legais em relação à empresa ou propriedades (acionista.)

Esse primeiro enfoque de classificação e hierarquização de Carol e Buchholtz (2003), podem ser somados a outros, como *stakeholders* primário e secundário.

Freeman *et al*, (2007) classifica como *stakeholder* primário aquele tem relacionamento direto com a organização, geralmente em bases contratuais e que sem eles a empresa pode não funcionar, por exemplo funcionários e fornecedores, ou seja aqueles que têm interesses e objetivos no relacionamento com a empresa mais intensos e explícitos. Os secundários são aqueles que podem influenciar ou serem influenciados, porém, a atenção no dia a dia da empresa é menor do que a dispensada aos primários.

Mitchell *et. al* (1997) adicionam outras características para classificar e hierarquizar os *stakeholders*. Os *stakeholders* podem ser categorizados por atributos de reivindicação: poder, legitimidade e urgência (Figura 6).

**Figura 7: Categorização dos Stakeholders de Mitchell *et, al***



Fonte: Mitchel *et. al* (1997, p. 874)

Adaptado e traduzido pelo Autor

O atributo poder, não é definitivo, pode ser conquistado ou perdido por um *stakeholder*, está relacionado com a possibilidade deste *stakeholder* em agir conforme seus interesses em relação à empresa, com grandes chances de suas ações influenciarem a gestão.

O atributo legitimidade está ligado à percepção ou suposição de que um *stakeholder* pode agir embasado em pressupostos de importância social desejáveis.

O atributo de urgência afeta a atuação de um *stakeholder* quando ela é motivada por situações críticas a um *stakeholder* e esteja influenciada por fator temporal.

Mitchell *et al* (1997) ainda contribuem com uma abordagem em que combinam os atributos acima descritos para relacionar o nível de influência que um *stakeholder* pode exercer na organização.

Um *stakeholder* pode ser identificado quando se percebe um ou mais atributos de reivindicação, aqueles que não se afinam com a organização por meio de nenhum atributo não é um *stakeholder* (Mitchell *et Al*, 1997).

Os *stakeholders* podem se relacionar com a empresa por apresentarem apenas um atributo de reivindicação, esses são chamados de latentes pois tem pouca sinergia com a empresa, a influência exercida ou recebida é baixa. Podem ser identificados neste grupo os *stakeholders* adormecido, arbitrário e reivindicador.

Os *stakeholders* podem se relacionar com a empresa por meio de dois atributos de reivindicação combinados e são chamados de Expectantes. Essa denominação relaciona-se a situação que esse grupo está sempre na expectativa das ações da organização para tomar suas decisões, tem considerável influência por deter dois atributos e necessita de atenção dos gestores na administração de suas necessidades. Neste grupo encontram-se os *stakeholders* dominante, perigoso e dependente.

Por último, Mitchell *et al* (1997) apresentam o *stakeholder* definitivo, aquele que concentra os três atributos e está respaldado pelo poder, legitimidade e urgência para agir.

Frooman (1999) aborda a necessidade de monitorar e entender o relacionamento dos *stakeholders* em uma organização, ressaltando a atenção não somente com a categorização e hierarquização, mas com fatores que definem o relacionamento entre eles. O relacionamento entre os *stakeholders* sempre está submetido, segundo Frooman (1999), a uma questão de poder e como esse poder se exerce, com situações em que os *stakeholders* se apresentem mais ou menos independentes e suas ações e relações mútuas.

O mapa de *stakeholders* (Freeman, 1984) é o passo inicial para entender a Teoria dos *Stakeholders* e promover uma gestão com esse enfoque. A montagem deste mapa é tarefa importante e é a ferramenta fundamental para identificar, categorizar e hierarquizar os *stakeholders* que se relacionam com a organização e, a partir desta apuração, os gestores devem criar sistemas de gerenciamento destes relacionamentos para atender ao melhor equilíbrio entre as partes e permitir avaliação das ações.

### **2.3 Stakeholders nos hotéis em condomínio.**

A estrutura organizacional de um hotel desenvolvido em base condominial tem suas particularidades. As particularidades dessa estrutura devem-se ao fato do hotel ter que atender a Lei de Incorporações Imobiliárias (GOVERNO FEDERAL, 2013) e, por consequência, a Lei dos Condomínios – ambas no Código Civil Brasileiro - devido a constituição condominial do negócio e que tenha uma base societária acordada no modelo de SCP –

Sociedade em Conta de Participação (GOVERNO FEDERAL, 2013) para permitir a exploração hoteleira.

Assim, o mapa de *stakeholders* pode assumir várias formas conforme o enfoque que o administrador tenha em relação às variáveis que compõem o mercado e o próprio estabelecimento em si.

Oliveira (2012) e Junqueira(2011) ao estudarem as redes hoteleiras e os hotéis em base condominial evidenciaram que a consciência sobre a necessidade de identificar e gerenciar os *stakeholders* está em fase de amadurecimento. Os gestores confirmam a maior complexidade do ambiente em que atuam e que entender as necessidades de outros grupos, e não somente dos acionistas, é premente.

Quando o enfoque centra-se no hotel, e os agentes pesquisados são os gerentes dos empreendimentos, os *stakeholders* que se apresentam como primários e mais importantes são os clientes, os acionistas, os concorrentes e os funcionários (OLIVEIRA, 2012). Quando o enfoque centra-se na rede, e os agentes pesquisados tem uma visão corporativa do negócio, os *stakeholders* principais são os acionistas, os consumidores (clientes), os funcionários e os intermediários (agenciadores) (JUNQUEIRA, 2011).

Oliveira (2012) e Junqueira (2011) apontam que os gestores buscam gerir as relações com os *stakeholders* por meio de ações que garantam o respeito mútuo, a ética e o atendimento, dentro das possibilidades, das necessidades de cada um.

Oliveira (2012) constatou que os gestores estão atentos ao ambiente em que operam e prontos para reconsiderar as avaliações e hierarquização dos *stakeholders* por eles analisados. As redes hoteleiras desenvolvem processos para avaliar e medir a eficiência dos processos de relacionamento que desenvolvem com os *stakeholders*, sendo que o direcionamento desta gestão é criar valor para os grupos envolvidos por meio de relacionamentos transparentes e éticos (JUNQUEIRA, 2011).

Junqueira e Wada (2011) apontam resultado com três redes hoteleiras que administram hotéis em condomínio em que os *stakeholders* mais relevantes são: os acionistas, os consumidores, os clientes e os intermediários, todas as redes hoteleiras citaram esses *stakeholders*; depois com duas menções redes hoteleiras foram citados a comunidade, fornecedores; com apenas uma menção pelas redes foram citados concorrentes, governo investidores, mídia e instituições sindicais. Órgãos de defesa do consumidor, instituições financeiras e sindicatos foram apresentados como possíveis *stakeholders*, mas não foram citadas por nenhuma rede.

Junqueira e Wada (2011) notam que embora exista uma percepção de relevância em relação à importância do *stakeholders*, as ações de relacionamento realizadas pelas redes não seguem exatamente essa ordem de relevância, por exemplo, concorrentes que não são considerados como relevantes por todas as empresas, são alvo de atenção e monitoramento por todas as redes.

### **CAPÍTULO 3: HOTEL EM CONDOMÍNIO: STAKEHOLDERS E A ATUAÇÃO DO HOTEL ASSET MANAGER**

Se for considerado o ano de 2003 como o início da atividade de *hotel asset manager* no Brasil (CANTERAS, 2013), são menos de quinze anos de história e experiência. Assim, esse estudo foi desenvolvido para a melhor compreensão do tema, e com o seguinte problema: há benefícios para os *stakeholders* com a atuação do *hotel asset manager*?

Foi elaborado protocolo de pesquisa conforme a metodologia de estudos de casos múltiplos (YIN, 2010). Para a pesquisa foram selecionadas três empresas: Hotel Invest – Cantera e Associados, Jones Lang LaSalle e BSH International.

A pesquisa de campo foi realizada em base qualitativa com entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado.

Sra. Thais Perfeito foi a entrevistada da Hotel Invest – Canteras e Associados. Perfeito é consultora associada da empresa e líder do departamento de *hotel asset management*.

Sra. Manuela Gorni foi a entrevistada da Jones Lang LaSalle. Gorni é vice-presidente da divisão de hotelaria e responsável pelo departamento de *hotel asset management*.

Sr. José Ernesto Marino Neto foi o entrevistado da BSH International. Marino Neto é o presidente e fundador da empresa.

As empresas foram selecionadas por seu histórico de atuação; as três empresas e seus principais executivos já atuavam no mercado desde a década de 1980, assim, essas empresas acompanharam o processo de expansão do mercado hoteleiro, participaram e contribuíram com o desenvolvimento do modelo de oferta desenvolvida em hotel em condomínio, atuaram de forma contributiva com o mercado com a publicação de relatórios e artigos sobre o desempenho e tendências do setor, e por serem as empresas mais destacadas e reconhecidas no mercado pela prática de *hotel asset management*.

As hipóteses que direcionaram a pesquisa foram: O *hotel asset manager* é um representante dos sócios e age junto à administradora com intuito de obter a máxima remuneração ao acionista; o *hotel asset manager* tem influência na gestão do negócio por atuar na representação dos interesses dos sócios; o *hotel asset manager* promove melhor relacionamento entre os *stakeholder*, pois é um agente independente que tem como função monitorar o desempenho do hotel e informar claramente o que acontece aos interessados no hotel.

A pesquisa se desenvolveu com o objetivo de compreender a atuação do *hotel asset manager* (HAM) em um hotel em condomínio no Brasil. Os objetivos específicos são:

compreender a categorização e hierarquização do HAM no mapa de *stakeholders*, e entender se a atuação do HAM, permeada pelos conceitos da hospitalidade, favorece sua atuação e relação com os demais *stakeholders*.

Entrevistas complementares foram realizadas junto a *stakeholder* que se relacionam diretamente como HAM. Planejava-se, conforme o protocolo, que mais dois grupos fossem entrevistados, além de que as entrevistas fossem auto induzidas pela entrevista inicial com os HAM.

Além das entrevistas com os HAM, houve três entrevistas, uma pessoa do Grupo 2, segundo o protocolo, que seriam gerentes de hotéis que tem a operação influenciada pelo HAM, e duas pessoas, do Grupo 3, segundo o protocolo, que seriam investidores ou representantes de investidores que possuem unidades hoteleiras em hotéis em condomínio que contém com a figura do HAM.

Os entrevistados nas entrevistas complementares foram: Sr. Rogério Sallums, gerente geral do Ibis Paulista; Sr. Abraão Sone, investidor em unidades de hotel condomínio e Sr. Miguel Couto Neto, síndico contratado para atuar em nome dos proprietários do condomínio do Caesar Park Faria Lima e Caesar Business Faria Lima.

### **3.1 Caracterização dos Casos Escolhidos**

#### **3.1.1 Hotel Invest – Canteras & Associados**

Em 1999, a Hotel Invest – Canteira & Associados (Hotel Invest) inicia operação associada à HVS International;

Diogo Canteras, o principal executivo da empresa, já atuava na área hoteleira e antes de assumir a empresa trabalhara na área de desenvolvimento das redes Caesar Park/Blue Tree e Atlantica Hotels

HVS International é empresa sediada nos Estados Unidos da América e que atua no mercado desde 1980, sob o comando de Stephen Rushmore. Além dos Estados Unidos, a HVS marca presença em 50 países por meio de escritórios associados.

Mesmo com a experiência e conhecimento de mercado de Canteras, a associação à HVS propiciou que a Hotel Invest iniciasse operações em momento de expansão do mercado hoteleiro nacional e, rapidamente, se posicionou como uma consultoria hoteleira de soluções variadas para aqueles que investiam em hotéis.

A HVS International era um empresa já com quase 20 anos de atuação em mercados mais desenvolvidos e complexos do que o Brasil, o que fez com que a oferta de serviços,

modelos de negócios e práticas da HVS permitissem esse posicionamento de forma rápida; por exemplo, segundo Canteras, a introdução do primeiro contrato de *hotel asset management* no Brasil, que surgiu em uma conversa com executivos da rede Accor que evocaram a possibilidade de aceitar operar empreendimento que estava sendo desenvolvido no modelo hotel em condomínio com a marca Ibis se houvesse a figura do *hotel asset manager*. Tal oportunidade foi prontamente atendida pela empresa devido a experiência internacional da HVS com esse serviço. O que validou a proposta da Hotel Invest-HVS frente à Accor e aos investidores do Ibis Congonhas

Porém, no primeiro semestre de 2011, Diogo Canteras informava ao mercado que a Hotel Invest não mais representava a HVS International no Brasil. Segundo suas declarações na época (HOTELIERNEWS, 2014), a HVS tinha sua atuação focada no mercado hoteleiro, e as condições do mercado brasileiro não permitiam que HVS ou Hotel Invest expandissem suas atuações conforme seus interesses. Segundo Canteras, o leque de serviços que o mercado brasileiro demandava ia além da especialidade hoteleira e que oportunidades de trabalho no ramo imobiliário e turístico estavam despontando no Brasil, por isso, de comum acordo, as empresas romperam a parceria.

Hoje, a Hotel Invest centra sua atuação nas áreas de *hotel asset management*, consultoria em investimentos hoteleiros e *full hotel development*, e a gestão do fundo de investimento Fundo Hotel Maxinvest, além de produzir e publicar relatórios e artigos relacionados ao mercado hoteleiro nacional (HOTEL INVEST, 2014).

Os serviços de *Hotel Asset Management* são definidos como a análise e o monitoramento sistemático da performance do hotel, sendo o objetivo deste trabalho assegurar a melhor rentabilidade possível e a manutenção e valorização do ativo do investidor – unidade hoteleira,

São clientes da empresa quatorze hotéis: Ibis Budget Jardins, Ibis Budget São Paulo Paulista, Ibis Budget São Paulo São João, Ibis Budget São Paulo Morumbi, Ibis São Paulo Morumbi, Ibis São Paulo Congonhas, Ibis São José dos Campos, Mercure São José dos Campos, Ibis Salvador Rio Vermelho, Ibis Budget Rio de Janeiro Centro, Ibis Rio de Janeiro Centro, Staybridges Suítes São Paulo e Ibis Belém.

A empresa conta ainda com sete contratos assinados para atuar como *hotel asset manager* em hotéis que estão em construção: Ibis Styles Barra Funda, Ibis Santos Valongo, Novotel Santos, Quality Santo André, Go Inn Santo André, Quality São Caetano e Comfort São Caetano.

Os serviços de consultoria em investimentos hoteleiros tem como objetivo oferecer aos clientes pareceres quanto a viabilidade de novos projetos e, mesmo, a avaliação para reposicionamento do empreendimento no mercado ou processos de compra e venda de ativos hoteleiro. A oferta de serviços são: estudo de mercado, análise de viabilidade econômica, avaliação econômico financeira, análise de investimentos, estudos de reposicionamento e conceituação, plano de negócios e estudo de estruturação financeira para novo empreendimento.

Artigos e relatórios sobre o mercado hoteleiro são desenvolvidos pela equipe de consultoria, os relatórios mais recentes são: Placar da Hotelaria (2013) apresenta perspectivas de desempenho dos mercados nas cidades sedes da Copa do Mundo 2014 no Brasil; Panorama da Hotelaria Brasileira, série quadrimestral em mercados chaves no Brasil.

As atividades de *hotel full development* une as divisões de consultoria e *hotel asset management* e oferece uma solução completa para investidores que querem assessoria desde a concepção do empreendimento até a operação do mesmo, que buscam um especialista no negócio hoteleiro que possa gerir todo o ciclo do investimento.

O fundo de investimento Hotel Maxinvest foi concebido pela Hotel Invest e hoje faz a gestão estratégica do fundo junto com a BTG Pactual. O fundo é formado por unidades hoteleiras em hotéis em condomínio e está avaliado em cerca de R\$ 190 milhões.

A equipe da Hotel Invest é formada por quatro diretores associados, que gerenciam as áreas de atuação da empresa que estão divididos em três grandes áreas: consultoria hoteleira, gestão do fundo Maxinvest e *Hotel Asset Management*, e cerca de treze consultores.

### **3.1.1.1 A Atuação da Hotel Invest – Canteras & Associados**

Perfeito conceitua a atuação do HAM como um profissional que atua em defesa dos interesses dos investidores; no caso dos hotéis em condomínio, ela ressalta que a atuação é mais delicada, pois a comunidade de investidores que se forma, no geral, são de pessoas que, no geral, desconhecem a atividade hoteleira e acabam por ver no HAM o especialista que poderá suprir a falta de conhecimento na área.

No Mapa de *Stakeholders*, por consequência, a posição do HAM está sobreposta à posição do proprietário.

Mesmo o HAM tendo com atributos de poder e legitimidade, Perfeito afirma que a atuação da Hotel Invest é de aconselhamento e transmissão de conhecimento para os proprietários, que possuem de fato o poder e a legitimidade das tomadas de decisão. A

legitimidade e poder que caracterizam a atuação do *hotel asset manager*, na Hotel Invest, são utilizados e canalizados para o relacionamento com redes hoteleiras, nas negociações, no monitoramento e controle das ações que podem maximizar os resultados para os investidores.

Em relação às atividades elencadas por Raleigh (1999), Perfeito ressalta que, com exceção das atividades relacionadas à venda, compra ou refinanciamento da unidade e monitoramento de empréstimos, todas as atividades listadas fazem parte da rotina do trabalho de *hotel asset management* na Hotel Invest.

Perfeito entende que a atividade que mais consome tempo é a ligada a análise de novos contratos ou renegociações com redes hoteleiras. A ênfase à essa atividade é dada pela consciência de que o bom relacionamento da operadora com os investidores e, até mesmo, a boa atuação do HAM, define-se no contrato, com limites de atuação de todos os envolvidos na operação e as formas de representação e relacionamento.

A Hotel Invest, na prática de *hotel asset management*, baseado nas atividades mais importantes por tempo de dedicação elencadas por Signh *et. al* (2012), assim ordena suas atividades: gerenciamento e negociação de contratos de administração; análise e monitoramento de receita; gastos com a propriedade (reinvestimentos); estratégias para o empreendimento; monitoramento do desempenho financeiro; revisão e análise dos dados operacionais; relatórios aos investidores. Além das tarefas listadas, Perfeito ainda indica mais uma atividade que exige tempo e dedicação: atendimento às demandas individuais dos investidores.

O relacionamento com as redes, segundo a entrevistada, é considerado bom, seja pelo respeito às normas contratuais, seja pelo reconhecimento por parte da rede hoteleira da capacidade técnica da Hotel Invest e, por fim, seja pelo aprendizado de ambas as partes ao longo dos últimos 15 anos em que a empresa presta esse tipo de serviço no mercado.

Em relação aos investidores, o trabalho para manter o bom relacionamento com a comunidade é constante, mesmo com o Conselho, pois a mudança nestes quadros é ininterrupta. A avaliação é que, atualmente, o nível de conhecimento dos investidores em relação aos serviços prestados pelo HAM é bom, embora a cada reunião muito das atividades sejam repassadas para os presentes.

Considerando o Mapa de *Stakeholders* de um hotel em condomínio, o contato do HAM ocorre com a rede hoteleira e sócios.

### **3.1.2 BSH International**

A BSH International foi fundada em 1989 por José Ernesto Marino Neto.

Marino Neto até hoje é o presidente da empresa e a fundou com o intuito de gerar negócios na área hoteleira, tendo como objetivo os negócios que interessassem empresas internacionais, com destaque redes hoteleiras, a investir ou instalarem bases operacionais no país.

O primeiro resultado deste esforço foi a introdução da Sol Meliá, rede hoteleira espanhola, em 1989.

A BSH International se posiciona no mercado na década de 1990 como empresa que assessora investidores, tendo sua atuação centrada na prestação de serviços de estudos de mercado para novo hotéis e estudos de viabilidade econômico financeira.

Ainda na década de 1990, lança no mercado brasileiro uma conferência voltada para investimentos no segmento de resorts, que depois ficou conhecida como Seminário Internacional de Investimentos em Hotéis e Resorts, que ocorreu anualmente até 2008, sendo retomada em 2013 sob a sigla Brasil Hospitality Investment Conference, sob responsabilidade da empresa Questex e apoio da BSH International.

A realização anual dos seminários fazia parte da estratégia de posicionamento da BSH International como empresa especializada em investimentos hoteleiros. Por meio dos seminários reuniam-se anualmente as principais empresas do mercado atuantes no país, órgãos governamentais e empresas internacionais interessadas no Brasil.

Desta forma, pela visibilidade e pacote de serviços, a BSH International pode assessorar negócios que trouxeram diversas marcas hoteleiras e empresas para o país, além da Sol Meliá: SuperClubs, Sonesta, Tivoli, Howard Johnson e Ramada.

A empresa tem três áreas de atuação: consultoria em investimentos, *hotel asset management* e desenvolvimento, além da divisão de pesquisas BSH Travel Research.

As atividades da consultoria hoteleira centram-se nos estudo de mercado e viabilidade econômico financeira para os hotéis. Outros serviços ligados a fase de desenvolvimento em novos negócios são ofertados: seleção de terrenos, seleção e contratação de bandeiras hoteleiras, assessoria para arquitetos, negociações de contratos de gerenciamento, franquia e arrendamentos, avaliação de ativos e elaboração de planos de negócios.

Segundo levantamentos da empresa, a área de consultoria já assessorou na inserção de cerca de R\$ 2,5 bilhões de investimento no mercado hoteleiro e imobiliário-turístico.

A área de *hotel asset management* cuida de três empreendimentos em operação: Sheraton Barra, Four Points by Sheraton Macaé e Howard Johnson Faria Lima. Em construção está o NH The Five Curitiba.

A conceituação do serviço de *hotel asset management* para a empresa é auxiliar os proprietários de um hotel a realizar seus objetivos, sendo que a prática da empresa para tanto é realizada por meio de três funções principais: gerir o investimento, supervisionar a operação hoteleira e supervisionar o ativo fixo.

A área de desenvolvimento consiste em assessorar investidores em todas as fases do investimento, inclusive, oferecendo serviços de *hotel asset management* quando da abertura do hotel, ou seja, a partir da oferta de serviços da BSH International, que atendem diversas necessidades relacionadas ao desenvolvimento de um empreendimento, oferecer ao investidor uma solução integrada da concepção do produto até a sua operação.

Segundo Marino Neto, há contratos em andamento nesta modalidade de serviços, porém, somente é possível divulgar o NH The Five Curitiba, pois o hotel já foi lançado no mercado imobiliário, os demais contratos ainda são sigilosos.

A BSH Travel Research tem como função divulgar estudos e relatórios para o mercado no intuito de fomentar conhecimento e dados que permitam orientar investidores nesta área. Os relatórios de destaque e seriados, mas não se limitando a eles, são: Investimentos Hoteleiros no Brasil, Resorts no Brasil, e Hotelaria Econômica no Brasil.

A equipe da BSH International é gerenciada por Marino Neto, principal executivo da empresa, tendo dois gerentes que dirigem as equipes de desenvolvimento e consultoria e *asset management*, respectivamente. A equipe de consultores se divide em todas as atividades da empresa e são em número de quatro profissionais.

A BSH International mantém dois escritórios de representação comercial em Belo Horizonte e Porto Alegre.

### **3.1.2.1 A Atuação da BSH International**

A BSH International define a atuação do HAM como o representante dos donos no projeto hoteleiro, com atribuições que se iniciam na concepção do hotel até o monitoramento da operação realizada pela rede hoteleira.

No Mapa de *Stakeholders*, o HAM se sobrepõe ao investidor. A figura do HAM, segundo Marino Neto, não poderia ser caracterizada de outra forma, pois a função deste profissional é cuidar de todo o ciclo do investimento, com vistas aos retornos esperados. Assim, ratificando a definição da empresa para esse profissional, age como se fosse um proprietário.

Marino Neto aponta que a gestão do investimento, a supervisão da operação e a supervisão do ativo físico são as três atividades que o HAM deve desempenhar, neste caso, entende que a lista de atividades de Raleigh (1999) é abrangente mas prefere ter como guia os três grandes temas mencionados que podem se subdividir em diversas atividades, conforme o perfil de cada empreendimento.

Em relação ao tempo de dedicação às atividades elencados por Signh et al (2012), há uma concordância nos temas e ordem estabelecida, além disto ainda inclui a preparação e participação em Assembleias com Investidores, um caso típico de atividade realizada por um HAM no Brasil devido ao modelo de hotel em condomínio.

Na categorização da atuação do HAM, o entrevistado, indica que ele pode ser considerado um *stakeholder* definitivo, pois tem legitimidade, poder e, em certos, casos urgência, o que permite, que em certas ocasiões, com o intuito de defender os interesses dos investidores, a partir da premissa que é o especialista hoteleiro, use dos atributos da atividade para tomar decisões em nome da comunidades de proprietários.

O relacionamento com as redes ocorre de forma tranquila atualmente; segundo Marino Neto, nos primeiros anos da atividade no Brasil era mais conturbado, pois as redes não entendiam o trabalho que era executado pelo HAM e nem as redes estavam preparadas para fornecer informações de forma sistêmica e contínua.

Em relação aos investidores, há um contínuo processo de manutenção e busca de melhoras no relacionamento entre a empresa e as comunidades de investidores que representam, pois o investidor médio somente se preocupa com o negócio quando os resultados estão insatisfatórios, caso contrário não lê relatórios, não participa de reuniões ou assembleias, desta forma, a chance de grande parte de uma comunidade de investidores não conhecer exatamente qual o tipo de atuação de um HAM é grande.

Considerando o Mapa de *Stakeholders* de um hotel em condomínio, o contato do HAM seria prioritariamente com a rede hoteleira, sócios e comunidade, com destaque para o *stakeholder* Governo que conforme sua atuação pode influenciar os resultados do empreendimento.

### **3.1.3 Jones Lang LaSalle**

A Jones Lang La Salle (JLL) é empresa de atuação atual global no setor imobiliário.

Em 2008 abre no Brasil sua divisão de hotelaria por meio da aquisição do escritório HIA Consultoria e Planejamento, uma das mais tradicionais consultorias hoteleiras que atuava no país,

A HIA Consultoria e Planejamento (HIA) era de propriedade de Ricardo Mader e Manuela Gorni, ambos atualmente ainda estão ligados à empresa nos cargos de vice-presidência da divisão de hotelaria do escritório da JLL Brasil.

Por sua vez, Mader e Gorni iniciam sua atuação no setor de consultoria para hotelaria ainda na década de 1980, na Soteconti & Howarth.

Soteconti & Howarth era escritório especializado em auditoria e contabilidade que, por meio da associação com a Howarth International, obteve penetração no setor hoteleiro realizando auditorias, primeiramente, para hotéis pertencentes às redes internacionais instaladas no Brasil e, depois, expandindo sua atuação para hotéis em geral no país.

Essa visibilidade no mercado hoteleiro, além da realização de auditorias, abriu possibilidades da execução de consultorias ligadas à gestão hoteleira, fazendo a Sotenconti & Howarth uma referência no mercado.

Um ponto importante, que ajudou na visibilidade da empresa, foi a publicação seriada do relatório Hotelaria em Números, que até hoje é publicado. A Soteconti & Howarth pela sua atuação em auditoria e relacionamento com diversos hotéis compilava informações de desempenho e resultados, oferecendo ao mercado as primeiras informações consolidadas sobre a atividade no país.

Com o reconhecimento da empresa, ampliar o leque de atuação para estudos de mercado e viabilidade econômico financeira foi natural, principalmente com a chegada da década de 1990, quando houve a expansão da oferta hoteleira no modelo de hotel em condomínio.

Em 2001, Mader e Gorni fundaram a HIA Consultoria e Planejamento (REVISTA HOTÉIS, 2014), que ostentava o selo da Howarth HTL, o braço hoteleiro da Horwath International, desta forma, a HIA passa a ser um escritório independente e com enfoque no mercado hoteleiro assumindo um papel de destaque no cenário brasileiro.

Nesta década, a empresa inicia com mais destaque a captação de contratos de *hotel asset management*, bem como assessorias estratégicas para expansão de redes hoteleiras.

Em julho de 2008, a HIA emite comunicado que se juntava à Jones Lang LaSalle Hotels, criando no Brasil o escritório da JLL especializado no mercado hoteleiro.

JLL é empresa de capital aberto com presença mundial e conta com cerca de 1000 escritórios distribuídos em 70 países. A atividade da empresa está centrada no mercado

imobiliário comercial, tais como torres empresariais, hotéis, galpões de logística, áreas industriais, varejo e shopping centers, e complexos de uso misto.

A forma de atuação da empresa atende tanto investidores que desenvolvem empreendimentos quanto assessoramento a empresas que necessitam de áreas para suas operações.

No Brasil, a empresa iniciou operações em 1996, com um escritório em São Paulo, operando com todas as divisões do portfólio mundial, com exceção da hotelaria e hospitalidade e varejo. A divisão de varejo foi introduzida somente em 2011.

Hoje, a empresa tem escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba.

O setor de hotelaria é formado por 32 escritórios em 19 países que contam com cerca de 220 especialistas na área, incluindo o Brasil.

A divisão de hotéis e hospitalidade no Brasil se integra à rede JLL com a oferta de serviços que se concentram nas seguintes áreas: *hotel asset management*, estratégias de investimentos, assessoria em compra e venda de propriedades, avaliações, seleção de operadores e franquia, gerenciamento e assessoria de projetos em desenvolvimentos, e estruturas financeiras.

Os departamentos que formam a empresa são: consultoria e *hotel asset management*. Além de Gorni e Mader, a empresa tem três funcionários trabalhando no departamento de *asset management* e oito pessoas em consultoria.

A empresa tem contratos firmados com os seguintes empreendimentos em operação: Holiday Inn Anhembi, Ibis Araçatuba, Ibies e Mercure Campinas, Comfort Downtown, Ibis Guarulhos, Mercure Macaé, Marriott Executive Apartments, Ibis e Mercure Santo André, Ibis e Ibis Budget Tamboré, Ibis Budget Vitória, Ibis Aeroporto Vitória e Ibis e Novotel Hangar. Contratos futuros, pois ainda são empreendimentos em construção, são: Ibis Niterói, Ibis e Novotel Porto Atlântico, Adágio Alphaville, Ibis Budget Jundiaí, Ibis Budget e Adágio São Bernardo do Campo, Intercity Premium Curitiba e Porto Alegre, Holiday Inn e Express Praia de Formosa e Ibis e Ibis Budget Osasco

### **3.1.3.1 A Atuação da Jones Lang LaSalle**

Segundo a Jones Lang LaSalle, conforme a entrevista com Gorni (2013), o papel do HAM é a de representar os interesses dos investidores, uma vez que existe uma comunidade diversa e numerosa e, em sua maioria, que não conhece a atividade hoteleira.

Em relação ao Mapa de *Stakeholders*, a posição do HAM se sobreporia a posição do proprietário, uma vez que a atuação deste profissional está diretamente ligada aos interesses

dos proprietários. A atuação do HAM frente a operadora e demais *stakeholders* é a de representação do investidor.

Como representante dos proprietários, a atuação da Jones Lang LaSalle no papel de HAM possui os atributos de poder e legitimidade, o que pode categorizar a influência de dominante.

Porém, embora exista a categorização de *stakeholder* dominante, principalmente nas estruturas na quais Jones Lang LaSalle atua, pois além do serviço de *hotel asset management*, é a sócia ostensiva da sociedade, a empresa dá espaço para a manifestação dos sócios por conta das Assembleias Gerais da sociedade e do condomínio; nestas assembleias são deliberadas ações, por votação e conforme *quórum* pré-estabelecido nas convenções e contratos, que definem e influenciam o gerenciamento do empreendimento.

A atuação do HAM fica legitimada, segundo Gorni, pois embora tenha poder e legitimidade para tomadas de decisão importantes para a situação do empreendimento, a comunidade de sócios não fica tolhida em exercer o direito de opinião sobre seu próprio patrimônio.

As atividades exercidas pela empresa no papel de HAM estão alinhadas com a relação desenvolvida por Raleigh (1999), sendo que a estrutura condominial não abre espaços para decisões e análises sobre financiamentos e operações de compra e venda.

Em relação ao trabalho de Signh *et. al* (2013), o tempo de atenção às atividades desempenhadas, a entrevistada afirma que a ordem do estudo é similar a ordem apresentada por Signh *et al*. Comenta que em tempos de renovação de contrato da administração hoteleira pode haver mais tempo gasto com esse tema, porém, é uma ocorrência pontual.

O relacionamento com as redes hoteleiras pode ser considerado harmonioso nos tempos atuais, embora, já tenha existido tempos de relacionamento mais tumultuado. A Ação do HAM pode ser invasiva, pois para prestar informações à comunidade de investidores, o fluxo de informações e dúvidas é muito grande. No início havia problemas com a rotina de trabalho do HAM, mas que atualmente foram superados.

Segundo Gorni, a rede hoteleira valoriza o trabalho realizado pelo HAM e tem noção das atividades relacionadas. A manutenção do bom relacionamento com as Operadoras é mantida e aprimorada por meio de reuniões trimestrais, pois sempre há mudança de equipes.

Por parte dos investidores, os proprietários das unidades habitacionais, Gorni entende que o processo de melhorar o relacionamento é constante, pois há proprietários que permanecem na sociedade por anos e verificaram a evolução dos serviços prestados pela empresa, porém, a compra e venda de unidades ocorre com frequência, sempre há novos

proprietários e estes, geralmente, não estão acostumados com a rotina e, até mesmo, com a forma de um negócio hoteleiro. O relacionamento com os investidores também é pacífico; problemas existem quando há expectativas de rendimentos não atendidas.

Considerando o Mapa de *Stakeholders* de um hotel em condomínio, o contato do *hotel asset manager* seria prioritariamente com a rede hoteleira, sócios e concorrentes.

### **3.1.4 As Atividades Desempenhadas pelos Estudos de Caso**

A atuação das empresas Jones Lang LaSalle, Hotel Invest e BSH International como HAM de hotéis e as características desta atuação foram verificadas por meio das entrevistas realizadas e orientadas por roteiro semiestruturado previamente elaborado (APÊNDICE 2, 3 e 4).

Em relação a definição de HAM, as empresas o definem de forma semelhante: o representante dos interesses dos proprietários frente à rede hoteleira e sua atuação.

Interessante notar que essa representação, do ponto de vista do gerente entrevistado, é uma presença positiva, pois a comunidade dos sócios não possui conhecimento profundo da atividade hoteleira, o que faz a atuação do HAM ser apreciada por ser um interlocutor qualificado.

A atuação do HAM como representante dos interesses dos sócios é estabelecida contratualmente entre sócios e redes hoteleiras, mas segundo os HAM entrevistados, sua atuação e a percepção de valor de seu trabalho na comunidade dos sócios ainda pode causar estranhamento de alguns membros da comunidade. Essa situação é compreendida pelos HAM por dois motivos principais: grande parte dos sócios somente se interessam pelos assuntos do hotel quando as expectativas com aquele investimento não estejam sendo atingidas; e pelo constante processo de compra e venda das unidades, o que faz com que a comunidade de investidores sempre se altere.

Os entrevistados afirmam que devido a esses dois motivos existem procedimentos sistemáticos de comunicação entre sócios e HAM para criar o vínculo de relacionamento entre as partes e para evidenciar as atividades que são realizadas rotineiramente no monitoramento do empreendimento.

Por outro lado, os HAM afirmam que os investidores mais assíduos e participativos da comunidade compreendem e valorizam sua atuação; Sone (2013) que tem unidades hoteleiras em diversos hotéis em condomínio afirma que nas unidades em que há a presença do HAM ele se sente mais tranquilo com os resultados do empreendimento, pois compreende que o

trabalho que o HAM exerce é criterioso e promove transparência nas práticas das redes hoteleiras.

O posicionamento do HAM no Mapa de *Stakeholders* segundo as respostas nas entrevistas, tanto com o gerente quanto com os representantes da comunidade de sócios, apesar do eventual estranhamento com a figura do HAM por parte dos sócios, é de que o HAM se sobrepõe à figura do investidor/proprietário. Os HAM entrevistados se colocam nas suas atividades com esse perfil, segundo as respostas obtidas.

Em relação à categorização e hierarquia do HAM como *stakeholder*, Jones Lang LaSalle e Hotel Invest entendem que a representatividade que possuem é baseada em atributos de poder e legitimidade, podendo até mesmo agirem como *stakeholder* definitivo, porém, colocam-se como *stakeholder dependentes*, pois entendem que as deliberações cabem a comunidade de investidores. Somente a BSH International defende que a atuação do *hotel asset manager* seja de *stakeholder* definitivo, uma vez que representa o interesse dos investidores e foi contratada com essas atribuições. Porém, Marino Neto deixa claro que a atuação como *stakeholder* definitivo é obtida com contrato específico, que no caso da BSH International são contratos obtidos de hotéis ainda não em operação; segundo ele, sua empresa, por exemplo, possui contratos em que exerce suas atividades conforme o perfil definido por Raleigh (1999) mas não possui legitimidade para deliberações, o que o faz agir como conselheiro dos comitês de representantes da comunidade de investidores.

As atividades desenvolvidas pelas empresas estão alinhadas com as atividades listadas por Raleigh (1999), as diferenças que se apontam estão diretamente relacionadas ao modelo de hotel em condomínio que é diferente do modelo de negócios norte americano.

**Figura 8: Atividades do Hotel Asset Manager – Análise Comparativa**

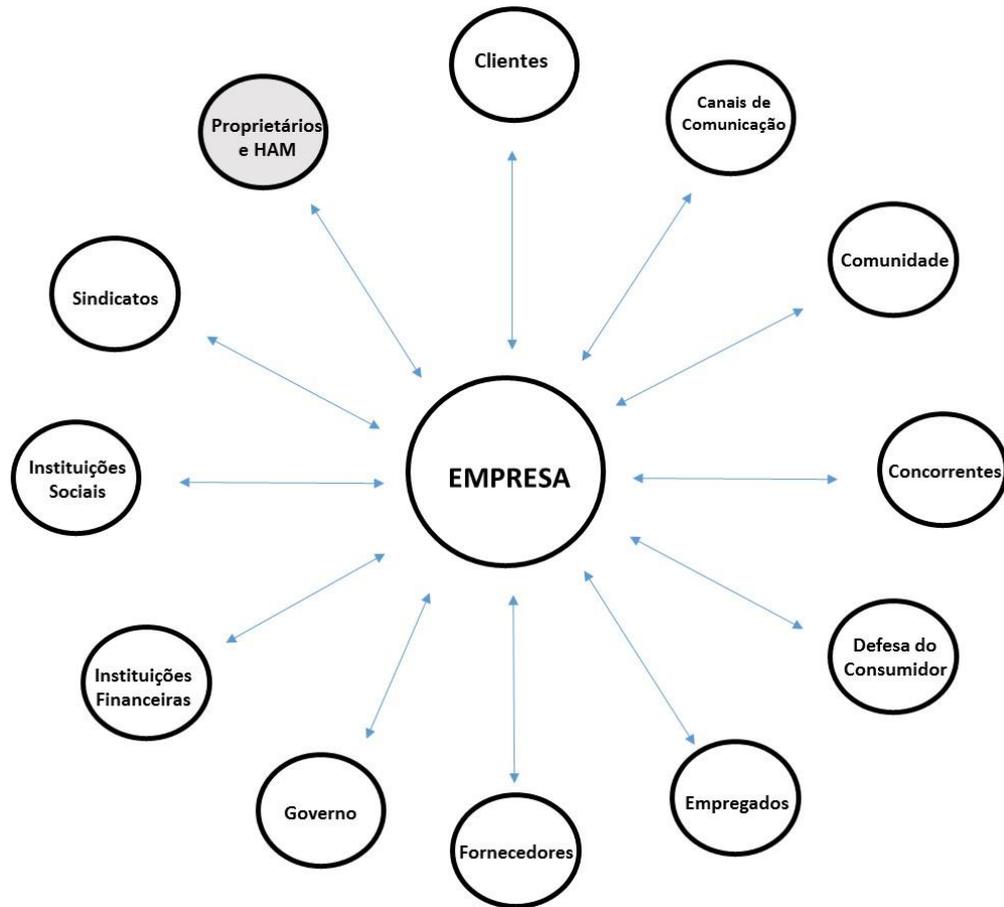
Atividades Listadas por Raleigh (1999)	Jones Lang LaSalle	Hotel Invest	BSH International
a) <i>due diligences</i> : revisão e avaliação de contratos, incluindo serviços financeiros e aqueles ligados a nova afiliação hoteleira ou franquias;	Sim. Pontualmente	Sim. Rotina	Sim. Rotina
b) venda, compra ou refinanciamento do hotel: avaliação de oportunidades, possível ganho ou perda de valor nas transações citadas;	Não. O modelo de hotel condomínio não exige esse tipo de atuação, embora exista um acompanhamento das transações	Não. O modelo de hotel em condomínio não exige esse tipo de atuação	Sim. Rotina
c) monitoramento de empréstimos: cuidar para que as provisões e tratamentos fiscais estejam sendo realizados conforme contrato e legislação;	O modelo de hotel em condomínio não oferece condições para captação de financiamentos	Não. O modelo de hotel em condomínio não exige esse tipo de atuação	Sim. Rotina
d) negociação e gerenciamento dos contratos de administração: negociar novos contratos com operadoras hoteleiras ou zelar pelo cumprimento de contratos em andamento;	Sim. Rotina	Sim. Rotina	Sim. Rotina
e) monitoramento do desempenho financeiro: todo <i>hotel asset manager</i> tem como função básica monitorar, analisar e revisar o desempenho financeiro do hotel, seja sob a visão da operação, seja sob a visão do investimento;	Sim. Rotina .	Sim. Rotina	Sim. Rotina
f) consolidação do plano estratégico anual do hotel (orçamento): envolvimento na definição, junto com a administradora, dos objetivos da empresa para o ano seguinte, elaborando relatório descritivo sobre as expectativas e ações para o ano em análise, incluindo os planos de ação para os departamentos de recursos humanos e <i>marketing &amp; vendas</i> ;	Sim. Rotina.	Sim. Rotina	Sim. Rotina
g) revisão do orçamento de gastos de capital (reinvestimento): analisa, revisa e faz sugestões às intenções de reinvestimento da administradora, geralmente apresentado junto com o orçamento anual;	Sim. Rotina.	Sim. Rotina	Sim. Rotina
h) revisão de taxas da propriedade e seguros: manter ativos e provisionados as melhores práticas para as taxas ligadas à propriedade e seguros e sempre realizar monitoramento para adequar o hotel à melhor situação legal e financeira. Inclui também o monitoramento e zelo para manter licenças e alvarás necessários à operação do hotel	Sim. Rotina.	Sim. Rotina	Sim. Rotina
Atividades Complementares citadas pelos Entrevistados	Sem comentários	Monitoramento de Receitas, Revenue Management	Participação em Assembléias Gerais dos Investidores.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os entrevistados validaram a lista de atividades listadas por Raleigh (1999), as respostas obtidas foram unânimes em afirmar que a rotina de trabalho é realizado de forma sistematizada, pois, segundo eles, o monitoramento do desempenho do hotel é constante.

O Mapa de *Stakeholders*, conforme as entrevistas, em hotéis em condomínio pode ser representado com o HAM sobreposto à figura do Proprietário:

**Figura 9: Mapa de Stakeholders para Hotel em Condomínio**



Fonte: Autor

Adaptado de Freeman (1984).

### 3.2. Teste de Hipóteses

As hipóteses do trabalho são: O *hotel asset manager* é um representante dos sócios e age junto à administradora com intuito de obter a máxima remuneração ao acionista; o *hotel asset manager* tem influência na gestão do negócio por atuar na representação dos interesses dos sócios; o *hotel asset manager* promove melhor relacionamento entre os *stakeholder*, pois é um agente independente que tem como função monitorar o desempenho do hotel e informar claramente o que acontece aos interessados no hotel.

A primeira hipótese que coloca o HAM como um representante dos sócios a age para a obter a máxima remuneração ao acionista foi apoiada pelos HAM entrevistados.

O SECOVI (2012) define a atuação do HAM como se ele agisse com os olhos dos investidores na gestão dos proprietários. Porém, ficou claro que o conceito de máxima remuneração não é interpretado de forma literal. O olhar do HAM está voltado em garantir os

melhores resultados para o hotel, e conseqüentemente para o investidor, porém, com preocupações em relação à conservação do ativo e um olhar e atenção em relação ao meio ambiente mercadológico em que o hotel se insere.

Sallums (2014) confirma que a atuação do HAM é assertiva em relação ao controle e acompanhamento do desempenho mercadológico e nos resultados obtidos pela operadora hoteleira. Couto Neto (2014) destaca ainda que o olhar do HAM, como especialista hoteleiro, tende ao equilíbrio entre o melhor resultado possível, considerando ambiente mercadológico, e ações de manutenção e conservação do hotel, que são caras e, diminuem resultado de imediato para o investidor, mas que torna a operação do hotel perene e protege o valor do bem ao longo do tempo.

Sone (2013) afirma que não se preocupa com relatórios que comparam as expectativas orçadas com o resultado efetivamente obtido, prefere estudar detalhadamente o resultado obtido e as variáveis que afetaram os desempenho do hotel, com especial atenção às análises realizadas pelo HAM, pois entende e confia que a atuação do HAM é buscar o equilíbrio entre o resultado financeiro, a manutenção da competitividade do hotel no mercado e a valorização patrimonial.

Couto Neto (2014) entende que a atuação do HAM é buscar o melhor resultado possível, considerando que a hotelaria é um negócio de longo prazo, que a rede hoteleira e HAM devem pensar nos ciclos do negócio. Ele lembra que entre 2001 e 2006, o desequilíbrio entre oferta e demanda na cidade de São Paulo sucateou o parque hoteleiro, pois os hotéis tinham desempenho pífio e investimentos na manutenção e renovação foram postergados, nesta época a atuação do HAM foi a de aconselhar a rede hoteleira em como minimizar as perdas e manter os investidores informados.

Os HAM entrevistados mostraram clareza de que a máxima remuneração ocorre dentro de um equilíbrio de fatores de mercado mas que a atividade hoteleira tem um ciclo operacional longo e que a administração deste ciclo impõe cuidados constantes com a propriedade, por exemplo.

Marino Neto, expõe que o ciclo do investimento hoteleiro é realizado em três fases: melhor compra, melhor fluxo de caixa capturado e melhor venda. Dessa forma, o HAM age com atenção de garantir a máxima rentabilidade no ciclo operacional do negócio, mas alia sua atuação com o ciclo do investimento; Perfeito deixa claro que o modelo de *hotel asset management* é de ciclo longo, com contratos de 10, 15 anos, e que após esse período a propriedade não se exauriu, o que faz com que a dedicação do HAM seja incansável no

equilíbrio de melhor resultado da operação, mas buscando equilíbrio na perenidade do negócio.

A hipótese da atuação do HAM na busca da maior remuneração se confirma, porém com características mais próximas da Teoria dos *Stakeholders* que amplia o enfoque da gestão para o equilíbrio de diversos grupos e não somente dos investidores.

A segunda hipótese é que o HAM tem influência na gestão do negócio. Essa hipótese foi considerada pois, mesmo com a contratação de um terceiro para administrar o hotel, no caso do hotel em condomínio, no geral, uma rede hoteleira, o HAM ao representar e defender o interesse dos proprietários acaba por influenciar na gestão do empreendimento.

Como visto, a atuação do HAM ocorre pelo constante e sistemático acompanhamento e análise do desempenho do empreendimento e que essa atuação frente à rede hoteleira é normatizada por contratos preestabelecidos.

A influência do HAM na gestão ocorre de forma direta e indireta.

O monitoramento constante e sistemático do desempenho do hotel, segundo os HAM entrevistados, oferece oportunidade de interferência indireta, pois as conversas constantes com as redes hoteleiras promovem relacionamento de trocas de ideias e experiências efetivas.

Os assuntos mais relevantes são tratados em assembleias e com o conselho de representantes, a influência é direta, pois nestes casos, o HAM toma a frente da discussão, lidera as negociações e coordena as assembleias deliberativas da comunidade de sócios.

Gorni e Perfeito ressaltam que mesmo com possibilidades de votar nas assembleias deliberativas representando os sócios ausentes, conforme permite o contrato de representação, e exercer influência direta na operação, eles se eximem de utilizar esse recurso, pois entendem que os sócios são os responsáveis pelo destino do empreendimento e que sua atuação deve ocorrer de forma indireta junto à rede hoteleira e de esclarecimentos à comunidade de sócios.

Marino Neto reconhece o poder de influência do HAM, principalmente nos assuntos que devem ser tratados e deliberados pela comunidade de sócios ou junto aos comitês de representação da comunidade.

Sallums aponta o relacionamento com o HAM é constante com trocas de informações e experiências, sendo que, nos momentos de ocorrência das assembleias deliberativas dos sócios esse relacionamento se intensifica, pois geralmente, nessas assembleias, são tratados de assuntos importantes, como o plano orçamentário e reinvestimentos para o empreendimento. Neste momento, a influência indireta do HAM se mostra, pois as negociações ocorrem de forma que o que seja apresentado para a comunidade de sócios já esteja enquadrado dentro de parâmetros adequados e previamente aceitos pelo HAM, conforme Sone (2013).

Sone (2013) percebe a influência do HAM pela transparência com que recebe informações e a forma com que todos os assuntos são elucidados pelo HAM, deixando claro possíveis os impactos das decisões da comunidade de investidores.

A hipótese de que o HAM exerce influência na gestão do empreendimento se confirma plenamente, mesmo quando não se posiciona como *stakeholder* definitivo.

A terceira hipótese considerada foi que o *hotel asset manager* promove melhor relacionamento entre os *stakeholders*, pois é um agente independente que tem como função monitorar o desempenho do hotel e informar claramente o que acontece aos interessados no hotel.

Gorni e Perfeito afirmam que o relacionamento que desenvolvem no desempenho de sua atividade centra-se entre comunidade de sócios e rede hoteleira, e mantém contatos com competidores devido o monitoramento de mercado que mantém devido suas atribuições. Esses entrevistados entendem que o centro do Mapa de *Stakeholder* é a rede hoteleira contratada e ela que desenvolve os relacionamentos com os demais *stakeholders*.

Marino Neto concorda com Gorni e Perfeito, porém, cita que o HAM deve se relacionar com *stakeholder* Governo, pois há interesses da comunidade de sócios que podem não ser contemplados pelo dia a dia da operação do negócio e fugir do controle da rede hoteleira, no caso ele cita problemas taxas, impostos e exigências de funcionamento.

Percebe-se que o HAM, como *stakeholder*, tem atuação limitada no Mapa de *Stakeholders* pelo fato de estar sobreposto ao *stakeholder* investidor/proprietário, sendo que sua área de influência primária é com a rede hoteleira e secundária com o mercado competidor e governo, segundo as entrevistas com os HAM. A rede hoteleira é a responsável pelo gerenciamento dos *stakeholder* de fato.

A hipótese de que o HAM promove melhor relacionamento entre os *stakeholders* foi parcialmente confirmada uma vez que o HAM tem relação direta e quase exclusiva com a administradora do hotel, com contatos secundários com alguns *stakeholders*. Porém, uma vez que a administradora hoteleira é uma prestadora de serviços da comunidade de investidores, não ficou claro até que ponto os interesses desta comunidade, pela atuação do HAM representando essa comunidade, pode influenciar nas redes de relacionamentos que a administradora desenvolve com os demais *stakeholder*.

## Considerações Finais

O fluxo turístico, seja qual for a motivação de viagem que promova os deslocamentos das pessoas, ocorre em volume e frequência conforme uma série de variáveis permitam tal fenômeno. Uma das variáveis necessárias é a oferta de hotéis.

A hotelaria brasileira no século XX somente foi incentivada e considerada uma atividade importante em final da década de 1960. Neste momento, criaram-se linhas de incentivos para a construção de hotéis no país.

Porém, as linhas de crédito, via FUNGETUR, foram escassas e já na década de 1980 praticamente nenhum hotel foi beneficiado pelos incentivos existentes. As crises econômicas na época, com alta inflação e a instabilidade provinda dessa situação, pioraram a situação do setor hoteleiro, sem linhas de financiamento adequadas e disponíveis, a construção de novos hotéis praticamente parou.

Em São Paulo havia demanda crescente e não havia oferta para suprir tal necessidade. Porém, na cidade um produto imobiliário estava sendo divulgado, o *residence service* ou *flat service*. Apartamentos bem localizados e com alguns serviços típicos da hotelaria, com destaque para limpeza interna dos apartamentos e serviço de recepção e *concierge*.

Esse produto chamou a atenção de investidores, pois era possível alugá-lo por temporadas, fora das regras da Lei do Inquilinato vigente que era desfavorável para os proprietários de imóveis.

Esses empreendimentos ocorriam pela cidade, mas longe de serem associados a oferta hoteleira. Porém, o movimento em torno deste produtos e a aceitação dos investidores imobiliários promoveram conversas entre duas empresas: Gomes de Almeida Fernandes, atual GAFISA, e NHT Hotelaria, atual Accor Hospitality.

Essas conversas fizeram com que a Gomes de Almeida Fernandes lançasse na década de 1980 uma série de *flat services* que tinham administração da São Paulo Flat Service, uma empresa formada especialmente para administrar esses empreendimentos que tinha como sócia a NHT Hotelaria.

Os *flat services* eram vendidos como produtos imobiliários puros, nos quais os investidores poderiam morar ou alugar para renda. Porém, depois de vendidos, a São Paulo Flat oferecia a possibilidade de adesão ao *pool* de locação hoteleiro. Surge neste momento o modelo que viabilizou a expansão da oferta hoteleira em São Paulo e Brasil.

O modelo do antigo *flat service* evoluiu em forma e conteúdo até o momento atual do hotel em condomínio, mas a essência continua a mesma, a venda de unidades autônomas para investidores imobiliários.

O hotel em condomínio é um empreendimento com a propriedade pulverizada em diversos compradores das unidades autônomas que se organizam em uma sociedade que permite a exploração hoteleira. Esses diversos compradores quando se organizam numa comunidade de investidores são chamados de sócio passivos, pois para que a exploração hoteleira aconteça é necessário dar a operação do negócio para um terceiro que lidera a gestão do negócio.

A configuração do negócio com um terceiro gerenciando o hotel, no caso uma rede hoteleira, e uma comunidade de sócios passivos permite que surja no país o HAM.

No primeiro momento no Brasil, o HAM é um profissional ou empresa que se posiciona como representante dos investidores e responsável em defender os interesses da comunidade de sócios/proprietários.

Com mais de dez anos de atividades no país, a atuação do HAM está mais sofisticada, nota-se que além de defender os interesses da comunidade de sócios/proprietários, o HAM é um líder no gerenciamento do ciclo do investimento, atuando de forma ampla junto à rede hoteleira que administra o hotel em condomínio para garantir a máxima remuneração ao investidor, porém entendendo que o hotel é um investimento de longo prazo e sujeito às variações do ambiente mercadológico e econômico social.

Assim, esse estudo foi desenvolvido a partir do problema: há benefícios para os *stakeholders* com a atuação do *hotel asset manager*? O estudo se desenvolveu em duas partes, a primeira foi dedicada à pesquisa e elaboração do referencial teórico, e a segunda foi um estudo de casos múltiplos com as empresas Hotel Invest – Canteras e Associados, Jones Lang LaSalle e BSH International.

O enfoque do estudo sob a Teoria dos *Stakeholders* foi adotada pela abrangência que o tema permite e pela relação do HAM com um ambiente variado, com diversos *stakeholders* e interesses envolvidos com a operação hoteleira; para tanto foram abordados os autores: Freeman (1984); Freeman e Mc Vea (2011); Freeman et al. (2014 e 2007); Carrol e Buchholtz (2003); Mitchell, Angle e Wood (1997); Frooman (2005); Parmar et. al. (2010); e Reed et al. (2009) e Silveira et al (2005) para contextualização dos conceitos e práticas relacionadas à Teoria dos *Stakeholders*.

O autores abordados para contextualização da atividade hoteleira, incluindo a hospitalidade, a gestão de serviços e hotéis em condomínios destacam-se: Prosérpio (2003);

Spolon (2006), Albrecht (2000); Andrew et al. (2007); Camargo (2007 e 2011); Cypriano (2012); Grassi (2011); Hammer (2002), Junqueira (2011), Junqueira e Wada (2012); Lashley (2001); Lima (1991); Lockwood e Jones (2001); Oliveira (2012) e entrevistas com Fonseca (2013) e Canteras (2013).

Para a contextualização da atuação e conceituação de *hotel asset management* destacam-se os autores: Neff e Berkof (2006); Raleigh (1999), SECOVI – SP (2012), Sighn et al. (2012), além das informações institucionais das empresas: Hotel Invest – Canteras Associados, Jones Lang LaSalle e BSH International.

Após o aporte teórico iniciou-se o estudo de casos múltiplos com as empresas Hotel Invest – Canteras Associados, Jones Lang LaSalle e BSH International.

Os testes das hipóteses definidas no protocolo foram possíveis de teste a partir do aporte teórico e da análise das entrevistas.

A primeira hipótese foi plenamente confirmada, o HAM age no interesse dos proprietários/sócios para maximizar o resultado, porém, conforme a Teoria dos *Stakeholders*, a atuação do HAM é na busca do equilíbrio de diversas variáveis, incluindo *stakeholders* envolvidos com o hotel; dessa forma, a atuação do HAM na maximização dos resultados ocorre dentro do equilíbrio necessário quando se opta pela gestão dos *stakeholder* (FREEMAN et Al., 2007).

A segunda hipótese também foi confirmada, se a atuação do HAM influenciava a administração do hotel. Conforme verificado nas pesquisas, o HAM, como *stakeholder*, se sobrepõe a figura do proprietário/sócio. Desta forma, o HAM se posiciona no Mapa de *Stakeholders* como primário e com atributos de categorização e reivindicação que podem caracteriza-lo até como um *stakeholder* definitivo. Desta forma, sua atuação influencia a gestão do negócio.

A terceira hipótese foi parcialmente confirmada. A hipótese era que a atuação do HAM melhoraria o relacionamento com os demais *stakeholders* do hotel. O HAM não é o centro do Mapa dos *Stakeholders*, que tem como centro a rede hoteleira ou administrador. Neste caso, o relacionamento principal do HAM é com a comunidade de investidores e rede hoteleira. Considerando a fragmentação da propriedade em um hotel condomínio, a melhoria do relacionamento promovida pelo HAM é reconhecida pela rede hoteleira e investidores. Porém, como o HAM é um especialista na atividade hoteleira, não ficou caro se sua atuação junto à rede hoteleira e consequente influência, já que representa um dos principais *stakeholders*, pode refletir na atuação da rede quando tem que se planejar para gerir os demais *stakeholders*.

O estudo atingiu os objetivos propostos, tanto o geral como os específicos.

Objetivo geral era compreender a atuação do *hotel asset manager* em um hotel em condomínio no Brasil e ficou claro que as atividades desenvolvidas seguem um modelo bem definido que consiste em monitorar o investimento, a operação e a manutenção do patrimônio, tendo como base de organização de trabalho, quase que fiel, a lista de tarefas de Raleigh (1999). Além disto, notou-se que a atuação do HAM nos hotéis em condomínio promove uma percepção de transparência e equilíbrio, tanto para a rede hoteleira quanto para a comunidade de proprietários/sócios.

Como objetivos específicos foram definidos dois: compreender a categorização e hierarquização do HAM no mapa de *stakeholders*, e entender se a atuação do HAM, permeada pelos conceitos da hospitalidade, favorece sua atuação e relação com os demais *stakeholders*.

A categorização e hierarquização que pode ser atribuída ao HAM depende dos contratos fechados, porém, verifica-se que sua atuação baseia-se nos três principais atributos: poder, legitimidade e urgência. Segundo as entrevistas, os HAM tendem a atuar de forma a deixar que as grandes decisões sejam tomadas pela comunidade de proprietários/sócios, embora tenham condições de ação “definitiva” (MITCHELL, 1997), conforme as possibilidades contratuais.

Os conceitos de hospitalidade permeiam a atuação do HAM, pois uma de suas funções é fortalecer relacionamentos com a comunidade de investidores, com a rede hoteleira, entre a comunidade de investidores e a rede hoteleira, e manter e melhorar relacionamentos com outros, eventuais, *stakeholders*.

Esse estudo abre caminho para novos estudos, pois a atividade ainda evolui, pois o modelo de sociedade fragmentada pode se utilizar de outros canais de viabilização para a nova oferta e trazer novos desafios para o *hotel asset manager*.

## Referências

- ALBRECHT, K. **Revolução dos Serviços** – Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar seus Clientes. São Paulo: Editora Pioneira, 6ª Edição, 2000.
- ANDREW, P. *et al.* **Financial Management for the Hospitality Industry**. EUA: Pearson, 2007
- BNDES. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro. Disponível em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Turismo/200509\\_6.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Turismo/200509_6.html). Acesso em 05 de julho de 2013.
- BSH INTERNATIONAL. **Webpage BSH International**. Disponível em [www.bshinternational.com](http://www.bshinternational.com). Acesso em 05 de julho de 2013.
- CALFAT, Caio. **Entrevista (Outubro de 2013)**. Entrevistador Alexandre Pereira Mota. A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice 5 desta dissertação.
- CAMARGO, L. **Hospitalidade**. São Paulo. ALEPH.2004
- \_\_\_\_\_. **Apresentação À Edição Brasileira** (O Livro da Hospitalidade Acolhida do Estrangeiro na História e nas Culturas). Pag. 13-30. São Paulo: Ed. SENAC, 2011
- CANTERAS, Diogo. **Entrevista (Outubro de 2013)**. Entrevistador Alexandre Pereira Mota, 2013. A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice 5 desta dissertação.
- CARROL, A.; BUCHHOLTZ, A. **Business and Society: Ethics and Stakeholders Management**. Ohio: Thomson South, 2003.
- CYPRIANO, Pedro dos Santos. **Desarrollo Hotelero en Brasil: Panorama de Mercado y Perspectivas**. Dissertação (Mestrado em Turismo) 2012. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante, Espanha. 2012.
- DENCKER, A., DA VIÁ, S. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas (com ênfase em comunicação)**. 2ª Edição. São Paulo: Futura, 2006.
- DJI – ÍNDICE FUNDAMENTAL de DIREITO. **Condomínio e Incorporação**. Disponível em [http://www.dji.com.br/leis\\_ordinarias/1964-004591-condominio/14591-64\\_001a008.htm](http://www.dji.com.br/leis_ordinarias/1964-004591-condominio/14591-64_001a008.htm). Acesso em 05 de julho de 2013.
- DONALDSON, T; PRESTON, L.E.. **The Stakeholder Theory od Corporation: Concepts, evidence and implications**. Academy of Management Review. V20, n.1, p.65 – 91,1995.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Novos Flats se adaptam a público específico**. São Paulo. 02 de março de 1991. Suplemento de Imóveis, pag. 4.
- FONSECA, Álvaro. **Entrevista (Outubro de 2013)**. Entrevistador Alexandre Pereira Mota, 2013. A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice 5 desta dissertação.
- FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman Publishing, 1984.
- \_\_\_\_\_; MC VEA, J. **A Stakeholder Approach to a Strategic Management**. Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper N. 01, 02,2011.
- \_\_\_\_\_; Wicks, A. C., Parmar, B. **Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited**. Organization Science 15(3), pp. 364–369, ©2004.
- \_\_\_\_\_; HARRISON, J. WICKS, A. **Managing Stakeholders: Survival Reputation**. Yale University Press. New Haven and London, 2007.

- FROOMAN, J. **Stakeholders Influence Strategies**. *Academy of Management Review*, Vol 1- 24, n.2 p.191 – 2005, 1999.
- GRASSI, M. **Hospitalidade Transpor a Soleira** (O Livro da Hospitalidade Acolhida do Estrangeiro na História e nas Culturas). Pag. 45-54. São Paulo: Ed. SENAC, 2011
- \_\_\_\_\_. **Hospedaria, do albergue ao hotel**. (O Livro da Hospitalidade Acolhida do Estrangeiro na História e nas Culturas). Pag. 533 - 549. São Paulo: Ed. SENAC, 2011
- HAMMER, M. **A Agenda** – O que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2º Edição, 2002.
- HOTEL INVEST. **Weppage Hotel Invest**. Disponível em <http://www.hotelinvest.com.br/>. Acesso em 05 de julho de 2013.
- JUNQUEIRA, R. **Stakeholders e Hotelaria – Estudo de Casos Múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e Rede Stanplaza**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). 2011. Universidade Anhembi Morumbi. 2011
- \_\_\_\_\_. WADA, E. K. Stakeholders: Estratégia Organizacional e Relacionamento. Estudo de Casos Múltiplos do Setor Hoteleiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. V.10, n.3, pag.94-125 set/dez 2011. São Paulo. 2011
- KOTLER, P., KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo. Pearson. 12º Edição. 2006.
- LASHLEY, C. **Towards a Theoretical Understanding** (In the Search of Hospitality – Theoretical Perspectives and Debates). Pag 1 -16. Reino Unido. Butterworth-Heinemann. 2001.
- LEÃO, A., MELLO, S. Valor de Marca" para quem? Rumo a uma teoria da significação das marcas pelos consumidores .**Revista Organizações em Contexto - online**, Brasil, 5, aug. 2010. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/2650/2593>. Acesso em: 14 Feb. 2013.
- LIMA, Antonio Carlos de. Flats e Apart-hotéis em São Paulo. **Turismo em Análise**; Volume 2, nº 2, Novembro de 1991. Escola de Comunicação e Artes, USP. São Paulo. 1991.
- LOCKWOOD, A., JONES, P. **Managing Hospitality Operations**. (In the Search of Hospitality – Theoretical Perspectives and Debates). Pag 157 -176. Reino Unido: Butterworth-Heinemann, 2001.
- MARINO NETO, J. E. A Indústria Imobiliária Hoteleira. *In O Estado de São Paulo*. São Paulo. 26 de março de 1991. Suplemento Turismo, pag. 8.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Lei Geral do Turismo 11.711/08, de 17 de setembro de 2008**. Disponível em [http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao\\_geral/11771\\_lei.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao_geral/11771_lei.html). Acesso em 18 de setembro de 2012.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management*, v 22, n. 4, p. 853 – 886, 1997.
- OLIVEIRA, Patricia Freire Ferreira. **Stakeholders e apart-hotéis. Estudo de Casos Múltiplos: Travel Inn Hotéis, Slaviero Hotéis e Etoile George V**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), 2012. Escola de Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. 2012.
- PARMAR, B.; FREEMAN, E.; HARRISON, J; et. Al. **Stakeholder Theory: The State of Art**. Cambridge University Press: Cambridge, UK, 2010

PROSERPIO, R.. **O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil: 1994 – 2002.** I Prêmio Mtur – FGV. 2003. Disponível em [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco\\_academico/premio\\_mtur/detalhe/\\_premio.html](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/premio_mtur/detalhe/_premio.html) Acesso em 25 de janeiro de 2013.

NEFF, David N. BERKOFF, Adam T. **Condo Hotels.** (Hotel& Investments. Issue & Perspectives). Pag. 201-213. Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute, 2006.

RALEIGH, L. **Asset Management.** (Hotel& Investments. Issue & Perspectives). Pag. 91-110. Michigan. American Hotel & Lodging Educational Institute. 1999.

REED, M.S.; GRAVES, A; DANDY, N.;POSTHUMUS, H.; HUBACK, K; MORRIS, J.; PRELL, C; Quinn, C.H.; STRINGER, L.C. **Who's in and Why? A typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management.** Journal of Environmental Management, 90 – 1933-1949. 2009. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>. Acesso em 28 de dezembro de 2011.

SECOVI SP. **Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Imobiliários Pulverizados.** Disponível em <http://www.secovi.com.br/files/Downloads/manual-hotelariapdf.pdf>. Acesso em 13 de setembro de 2012.

SIGNH, A. *et al.* Evolution of Hotel Asset Management: The Historical Context and Current Profile of the Profession. **Cornell Hospitality Quartely.** 54 (4) pag. 326-328. Setembro de 2012. EUA. Disponível em <http://cqx.sagepub.com/content/53/4/326> ,Acesso em 02 de agosto de 2013.

SILVEIRA, A. YOSHINAGA, C.E., BORBA, P.R. **Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objetivo Corporativa.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, janeiro/março 2005

SOLON, A. **Chão de Estrelas: Hotelaria e Produção Imobiliária em São Paulo 1995 – 2005.** Dissertação (Ciências Sociais). 2006. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. 2006.

TUTIKIAN, C. **Incorporações e Individuações Imobiliárias de Unidades em Condomínio.** Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissional). 2004.Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

YIN, R. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 4º Edição, 2010.

WALTON, J. **The Hospitality Trades: a Social History.** (In the Search of Hospitality – Theoretical Perspectives and Debates). Pag 57 - 75. Reino Unido. Butterworth-Heinemann. 2001.

## **ANEXO1 - CONDOMÍNIO E INCORPORAÇÃO**

LEI 4.591, de 16 de dezembro de 1964

### **TÍTULO II - Das Incorporações**

CAPÍTULO I - Disposições Gerais

CAPÍTULO II - Das obrigações e direitos do incorporador.

CAPÍTULO III - Da construção de edificações em condomínio

Seção I - Da construção em geral

Seção II - Da construção por empreitada

Seção III - Da construção por administração

CAPÍTULO IV - Das infrações

Título II - Das Incorporações

Capítulo I - Disposições Gerais

Artigo 28 - As incorporações imobiliárias, em todo o território nacional, reger-se-ão pela presente lei.

Parágrafo Único - Para efeito desta lei, considera-se incorporação imobiliária a atividade exercida com intuito de promover e realizar a construção para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas (VETADO).

Artigo 29 - Considera-se incorporadora a pessoa física ou jurídica, comerciante ou não, que, embora não efetuando construção, compromissou ou efetive a venda de frações ideais do terreno objetivando a vinculação de tais frações a unidades autônomas, (VETADO) em edificações a serem construídas ou em construção sob regime condominial, ou que meramente aceita propostas para efetivação de tais transações, coordenando e levando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega, a certo prazo, preço e determinadas condições, das obras concluídas.

Parágrafo Único - Presume-se a vinculação entre a alienação das frações do terreno e o negócio de construção, se, ao ser contratada a venda, ou promessa de venda ou de cessão das frações de terreno, já houver sido aprovado e estiver em vigor, ou pender de aprovação de autoridade administrativa, o respectivo projeto de construção, respondendo o alienante como incorporador.

Artigo 30 - Estendendo-se a condição de incorporador aos proprietários e titulares de direitos aquisitivos que contratem a construção de edifícios que se destinem a constituição em condomínio, sempre que iniciarem as alienações antes da conclusão das obras.

Artigo 31 - A iniciativa e a responsabilidade das incorporações imobiliárias caberão ao incorporador, que somente poderá ser:

a) o proprietário do terreno, o promitente comprador, o cessionário deste ou promitente cessionário com título que satisfaça os requisitos da alínea "a" do art. 32;

b) o construtor ( decretos n. 23.569, de 11.12.33, e 3.995, de 31 de dezembro de 1941, e decreto-lei n. 8.620, de 10 de janeiro de 1946), ou corretor de imóveis ( lei n. 4.116, de 27.08.62).

§ Primeiro - No caso da "alínea" b o incorporador será investido, pelo proprietário de terreno, o promitente comprador e cessionário deste ou promitente cessionário, de mandato outorgado por instrumento público, onde se faça menção expressa desta lei se transcreva o disposto no § 4º do art. 35, para concluir todos os negócios pendentes à alienação das frações ideais do terreno, mas se obrigará pessoalmente pelos atos que praticar na qualidade de incorporador.

§ Segundo - Nenhuma incorporação poderá ser proposta á venda sem a indicação expressa do incorporador, devendo também seu nome permanecer indicado ostensivamente no local da construção.

§ Terceiro - Toda e qualquer incorporação, independentemente da forma que seja construída, terá um ou mais incorporadores solidariamente responsáveis, ainda que em face subordinada a período de carência, referido no art. 34.

#### Capítulo II - Das Obrigações e Direitos do Incorporador

Artigo 32 - O incorporador somente poderá negociar sobre unidades autônomas após ter arquivado, no cartório competente de registro de imóveis, os seguintes documentos:

a) título de propriedade de terreno, ou de promessa, irrevogável e irretroatável, de compra e venda ou de cessão de direitos ou de permuta, do qual conste cláusula de emissão na posse do imóvel, não haja estipulações impeditivas de sua alienação em frações ideais e inclua consentimento para demolição e construção, devidamente registrado.

b) certidões negativas de impostos federais, estaduais e municipais, de protestos de títulos, de ações cíveis e criminais e de ônus reais relativamente ao imóvel, aos alienantes do terreno e ao incorporador.

c) histórico dos títulos de propriedade dos imóveis, abrangendo os últimos 20 anos, acompanhado de certidão dos respectivos registros.

d) projeto de construção devidamente aprovado pelas autoridades competentes;

e) cálculo das áreas das edificações discriminando, além da global, a das partes comuns, e indicando, para cada tipo de unidades, a respectiva metragem de área construída;

f) certidão negativa de débito para com a Previdência Social, quando o titular de direitos sobre o terreno for responsável pela arrecadação das respectivas contribuições;

g) memorial descritivo das especificações da obra projetada, segundo modelo a que se refere o inciso IV, do art. 53, desta lei;

h) avaliação do custo global da obra atualizada à data do arquivamento, calculada de acordo com a norma do inciso III, do art.53, com base nos custos unitários referidos no art. 54, discriminando-se, também, o custo de construção de cada unidade, devidamente autenticada pelo profissional responsável pela obra;

i) discriminação das frações ideais de terreno, com as unidades autônomas que a elas corresponderão;

j) minuta da futura convenção de condomínio que regerá a edificação ou o conjunto de edificações;

l) declaração em que se defina a parcela do preço de que trata o inciso II, do art. 39;

m) certidão do instrumento público de mandato, referido no § 1º do art.31;

n) declaração expressa em que se fixe, se houver, o prazo de carência (art.34);

o) atestado de idoneidade financeira, fornecido por estabelecimento de crédito que opere no país há mais de cinco anos;

p) declaração, acompanhada de plantas elucidativas, sobre o número de veículos que a garagem comporta e os locais destinados à guarda dos mesmos;

§ Primeiro - A documentação referida neste artigo, após o exame do oficial de registro de imóveis, será arquivada em cartório, fazendo-se o competente registro.

§ Segundo - Os contratos de compra e venda, promessa de venda, cessão ou promessa de cessão de unidades autônomas, serão também averbáveis à margem do registro de que trata este artigo.

§ Terceiro - O número do registro referido no § 1º, bem como a indicação do cartório competente, constará, obrigatoriamente, dos anúncios, impressos, publicações, propostas, contratos, preliminares ou definitivos, referentes à incorporação, salvo dos anúncios classificados.

§ Quarto - O registro de imóveis dará certidão ou fornecerá, a quem solicitar, cópia fotostática, heliográfica, termofax, microfilmagem ou outra equivalente, dos documentos especificados neste artigo, ou autenticará cópia apresentada pela parte interessada.

§ Quinto - A existência de ônus fiscais ou reais, salvo os impeditivos de alienação, não impedem o registro, que será feito com as devidas ressalvas, mencionando-se, em todos os documentos, extraídos do registro, a existência e a extensão dos ônus.

§ Sexto - Os oficiais de registro de imóveis terão 15 dias para apresentar, por escrito, todas as exigências que julgarem necessárias ao arquivamento, e, satisfeitas as referidas exigências, terão o prazo de 15 dias para fornecer certidão, relacionando a documentação apresentada, e devolver, autenticadas, as segundas vias da mencionada documentação, com exceção dos documentos públicos. Em casos de divergência, o oficial levantará a dúvida segundo as normas processuais aplicáveis.

§ Setimo - O oficial do registro de imóveis responde, civil e criminalmente, se efetuar o arquivamento de documentação contraveniente à lei ou der certidão (vetado) sem o arquivamento de todos os documentos exigidos.

§ Oitavo - O oficial do registro de imóveis que não observar os prazos previstos no § 6º ficará sujeito a penalidade imposta pela autoridade judiciária competente em montante igual ao dos emolumentos devidos pelo registro de que trata este artigo aplicável por quinzena ou fração de quinzena de superação de cada um daqueles prazos.

§ Nono - O oficial do registro de imóveis não responde pela exatidão dos documentos que lhe forem apresentados para arquivamento em obediência ao disposto nas alíneas "e", "g", "h", "l" e "p" deste artigo, desde que assinados pelo profissional responsável pela obra.

§ Décimo - As plantas do projeto aprovado ( alínea "d" deste artigo) poderão ser apresentadas em cópia autenticada pelo profissional responsável pela obra, acompanhada de cópia de licença de construção.

§ Décimo-Primeiro - Até 30 de junho de 1966, se, dentro de 15 ( quinze) dias da entrega ao cartório do registro de imóveis da documentação completa prevista neste artigo, feita por carta enviada pelo ofício de títulos e documentos, não tiver o cartório de imóveis entregue a certidão de arquivamento e registro, nem formulado, por escrito, as exigências previstas no § 6º, considerar-se-á de pleno direito completado o registro provisório.

§ Décimo-Segundo - O registro provisório previsto no parágrafo anterior autoriza o incorporador a negociar as unidades da incorporação, indicando na sua publicação o número do registro de títulos e documentos referentes a remessa dos documentos ao cartório de imóveis, sem prejuízo, todavia, da sua responsabilidade perante o adquirente da unidade e da obrigação de satisfazer as exigências posteriormente formuladas pelo cartório, bem como de completar o registro definitivo.

Artigo 33 - O registro da incorporação será válido pelo prazo de 120 dias, findo o qual, se ela ainda não se houver concretizado, o incorporador só poderá negociar unidades depois de atualizar a documentação a que se refere o artigo anterior, revalidado o registro por igual prazo.

Artigo 34 - O incorporador poderá fixar, para efetivação da incorporação, prazo de carência dentro do qual lhe é lícito desistir do empreendimento.

§ Primeiro - A fixação do prazo de carência será feita pela declaração a que se refere a alínea "n", do Art. 32, onde se fixem as condições que autorizarão o incorporador a desistir do empreendimento.

§ Segundo - Em caso algum poderá o prazo de carência ultrapassar o termo final do prazo de validade do registro ou, se for o caso, de sua revalidação.

§ Terceiro - Os documentos preliminares de ajuste, se houver, mencionarão, obrigatoriamente, o prazo de carência, inclusive para efeitos do Art. 45.

§ Quarto - A desistência da incorporação será denunciada, por escrito, ao registro de imóveis e comunicado por escrito a cada um dos adquirentes ou candidatos à aquisição, sob pena de responsabilidade civil e criminal do incorporador.

§ Quinta - Será averbada no registro da incorporação a desistência de que trata o parágrafo anterior, arquivando-se em cartório o respectivo documento.

§ Sexta - O prazo de carência é improrrogável.

Artigo 35 - O incorporador terá o prazo máximo de 45 dias a contar do termo final do prazo de carência se houver, para promover a celebração do competente contrato relativo à fração ideal de terreno, e, bem assim, do contrato de construção e da convenção do condomínio, de acordo com discriminação constante da alínea "i", do art.32.

§ Primeiro - No caso de não haver prazo de carência o prazo acima se contará da data de qualquer documento de ajuste preliminar.

§ Segundo - Quando houver prazo de carência, a obrigação somente deixará de existir se o incorporador tiver denunciado, dentro do mesmo prazo e nas condições previamente estabelecidas por escrito, ao registro de imóveis a não concretização do empreendimento.

§ Terceiro - Se, dentro do prazo de carência, o incorporador não denunciar a incorporação, embora não se tenham reunido as condições a que se refere o § 1º, o outorgante do mandato de que trata o § 1º, do art. 31, poderá fazê-lo nos cinco dias subsequentes ao prazo de carência, e nesse caso ficará solidariamente responsável com o incorporador pela devolução das quantias que os adquirentes ou candidatos à aquisição houverem entregue ao incorporador, resguardado o direito de regresso sobre eles, dispensando-se, então, do cumprimento da obrigação fixada no "caput" deste artigo.

§ Quarto - Descomprida pelo incorporador e pelo mandante de que trata o § 1º do art. 31 a obrigação da outorga dos contratos referidos no "caput" deste artigo nos prazos ora fixados, a carta-proposta ou o documento de ajuste preliminar poderão ser averbados no registro de imóveis, averbação que conferirá direito real oponível a terceiros, com o conseqüente direito à obtenção compulsória do contrato correspondente.

§ Quinto - Na hipótese do parágrafo anterior, o incorporador incorrerá também na multa de 50% sobre a quantia que efetivamente tiver recebido, cobrável por via executiva, em favor do adquirente ou candidato à aquisição.

§ Sexto - Ressalvado o disposto no art. 43, do contrato de construção deverá constar expressamente a menção dos responsáveis pelo pagamento das construções de cada uma das unidades. O incorporador responde, em igualdade de condições, com os demais contratantes, pelo pagamento da construção das unidades que não tenham tido a responsabilidade pela sua construção assumida por terceiros e até que o tenham.

Artigo 36 - No caso de denúncia de incorporação nos termos do art. 34, se o incorporador, até 30 dias a contar da denuncia, não restituir aos adquirentes as importâncias pagas, estes poderão cobrá-la por via executiva, reajustado o seu valor a contar da data do recebimento, em função do índice geral de preços mensalmente publicado pelo Conselho Nacional de Economia, que reflita as variações no poder aquisitivo da moeda nacional, e acrescido de juros de 6% ao ano, sobre o total corrigido.

Artigo 37 - Se o imóvel estiver gravado de ônus real ou fiscal ou se contra os alienantes houver qualquer ação que possa compromete-lo, o fato será obrigatoriamente mencionado em todos os documentos de ajuste, com a indicação de sua natureza e das condições de liberação.

Artigo 38 - Também constará, obrigatoriamente, dos documentos de ajuste, se for o caso, o fato de encontrar-se ocupado o imóvel, esclarecendo-se a que título se deve esta ocupação e quais as condições de desocupação.

Artigo 39 - Nas importantes em que a aquisição do terreno se der com pagamento total ou parcial em unidades a serem construídas, deverão ser discriminadas em todos os documentos de ajuste: a parcela que, se houver, será paga em dinheiro; a quota-parte da área das unidades a serem entregues em pagamento do terreno que corresponderá a cada uma das unidades, a qual devesse ser expressa em metros quadrados.

Parágrafo Único - Deverá constar, também, de todos os documentos de ajuste, se o alienante do terreno ficou ou não sujeito a qualquer prestação ou encargos.

Artigo 40 - No caso de rescisão de contrato de alienação do terreno ou de fração ideal, ficarão rescindidas as cessões ou promessas de cessões de direito correspondentes à aquisição do terreno.

§ Primeiro - Nesta hipótese, consolidar-se-á no alienante em cujo favor se opera a resolução, o direito sobre a construção porventura existente.

§ Segundo - No caso do parágrafo anterior, cada um dos ex-titulares de direito à aquisição de unidades autônomas haverá do mencionado alienante o valor da parcela de construção que haja adicionado à unidade salvo se a rescisão houver sido causada pelo ex-titular.

§ Terceiro - Na hipótese dos parágrafos anteriores, sob pena de nulidade, não poderá o alienante em cujo favor se operou a resolução voltar a negociar seus direitos sobre a unidade autônoma, sem a previa indenização aos titulares, de que trata o § 2º.

§ Quarto - No caso do parágrafo anterior, se os ex-titulares tiverem de recorrer à cobrança judicial do que lhes for devido, somente poderão garantir o seu pagamento a unidade e respectiva fração de terreno objeto do presente artigo.

Artigo 41 - Quando as unidades imobiliárias forem contratadas pelo incorporador por preço global compreendendo cota de terreno e construção, inclusive com parte do pagamento após a entrega da unidade, discriminar-se-ão, no contrato, o preço da cota de terreno e o construção.

§ Primeiro - Poder-se-á estipular que, na hipótese de o adquirente atrasar o pagamento de parcela relativa a construção, os efeitos da mora recairão não apenas sobre a aquisição da parte construída, mas, também, sobre a fração ideal de terreno, ainda que esta tenha sido totalmente paga.

§ Segundo - Poder-se-á também estipular que, na hipótese de o adquirente atrasar o pagamento da parcela relativa à fração ideal de terreno, os efeitos da mora recairão não apenas sobre a aquisição da fração ideal, mas, também, sobre a parte construída, ainda que totalmente paga.

Artigo 42 - No caso de rescisão do contrato relativo à fração ideal de terreno e partes comuns, a pessoa em cujo favor se tenha operado a resolução sub-rogar-se-á nos direitos e obrigações contratualmente atribuídos ao inadimplente, com relação à construção.

Artigo 43 - Quando o incorporador contratar a entrega da unidade a prazo e preços certos, determinados ou determináveis, mesmo quando pessoa física, ser-lhe-ão impostas as seguintes normas:

informar obrigatoriamente aos adquirentes, por escrito, no mínimo de seis em seis meses, o estado da obra;

responder civilmente pela execução da incorporação, devendo indenizar os adquirentes ou compromissários dos prejuízos que a estes advierem do fato de não se concluir a edificação ou de se retardar injustificadamente a conclusão das obras, cabendo-lhe ação regressiva contra o construtor, se for o caso e se este couber a culpa;

em caso de falência do incorporador, pessoa física ou jurídica, e não é possível à maioria prosseguir na construção das edificações, os subscritores ou candidatos à aquisição de unidades serão credores privilegiados pelas quantias que houverem pago ao incorporador, respondendo subsidiariamente os bens pessoais deste;

é vedado ao incorporador alterar o projeto especialmente no que se refere à unidade do adquirente e as partes comuns, modificar as especificações, ou desviar-se do plano da construção, salvo autorização unânime dos interessados ou exigência legal;

não poderá modificar as condições de pagamento nem reajustar o preço das unidades, ainda no caso de elevação dos preços dos materiais e da mão-de-obra, salvo se tiver sido expressamente ajustada a faculdade de reajustamento, procedendo-se, então, nas condições estipuladas;

se o incorporador, sem justa causa devidamente comprovada, paralisar as obras por mais de 30 dias, ou retardá-lhes excessivamente o andamento, poderá o juiz notificá-lo para que no prazo mínimo de 30 dias as reinicie ou torne a dar-lhes o andamento normal. Desatendida a notificação, poderá o incorporador ser destituído pela maioria absoluta dos votos dos adquirentes sem prejuízo da responsabilidade civil ou penal que couber, sujeito à cobrança executiva das importâncias comprovadamente devidas, facultando-se aos interessados prosseguir na obra (VETADO).

Artigo 44 - Após a concessão do "habite-se" pela autoridade administrativa, o incorporador deverá requerer (VETADO) a averbação da construção das edificações, para efeito de individualização e discriminação das unidades, respondendo perante os adquirentes pelas perdas e danos que resultem da demora no cumprimento dessa obrigação.

§ Primeiro - Se o incorporado não requerer a averbação ( VETADO) o construtor requerê-la-á (VETADO) sob pena de ficar solidariamente responsável com o incorporado perante os adquirentes.

§ Segundo - Na omissão do incorporador e do construtor, a averbação poderá ser requerida por qualquer dos adquirentes de unidade.

Artigo 45 - É lícito ao incorporador recolher o imposto do selo devido, mediante apresentação dos contratos preliminares, até 10 dias a contar do vencimento do prazo de carência a que se refere o art. 34, extinta a obrigação se, dentro deste prazo, for denunciada a incorporação.

Artigo 46 - Quando o pagamento do imposto sobre lucro imobiliário e respectivos acréscimos e adicionais for de responsabilidade do vendedor do terreno, será lícito ao adquirente reter o pagamento das últimas prestações anteriores à data-limite em que é lícito pagar, sem reajuste, o referido imposto e os adicionais, caso o vendedor não apresente a quitação até 10 dias antes do vencimento das prestações cujo pagamento torne inferior ao débito fiscal a parte do preço a ser ainda paga até a referida data-limite.

Parágrafo Único - No caso de retenção pelo adquirente, esse ficará responsável, para todos os efeitos, perante o Fisco, pelo recolhimento do tributo, adicionais e acréscimos, inclusive pelos reajustamentos que vier a sofrer o débito fiscal (VETADO).

Artigo 47 - Quando se fixar no contrato que a obrigação do pagamento do imposto sobre lucro imobiliário, acréscimos e adicionais devidos pelo alienante é transferida ao adquirente, dever-se-á explicitar o montante que tal obrigação atingiria, se sua satisfação se desse na data da escritura.

§ Primeiro - Neste caso, o adquirente será tido, para todos os efeitos, como responsável perante o Fisco.

§ Segundo - Havendo parcela restituível, a restituição será feita ao adquirente e, se for o caso, em nome deste serão emitidas as obrigações do Tesouro nacional a que se refere o art. 4º da Lei nº 4.357, de 16.07.64.

§ Terceiro - Para efeitos fiscais, não importará em aumento de preço de aquisição a circunstância de obrigar-se o adquirente ao pagamento do imposto sobre lucro imobiliário, seus acréscimos e adicionais.

### Capítulo III - Da Construção de Edificações em Condomínio

#### Seção I - Da construção em geral

Artigo 48 - A construção de imóveis, objeto de incorporação, nos moldes previstos nesta lei, poderá ser contratada sob o regime da empreitada ou de administração, conforme adiante definidos, e poderá estar incluída no contrato com o incorporador (VETADO) ou ser contratada diretamente entre os adquirentes e o construtor.

§ Primeiro - O projeto e o memorial descritivo das edificações farão parte integrante e complementar do contrato.

§ Segundo - Do contrato deverá constar o prazo da entrega das obras e as condições e formas de sua eventual prorrogação.

Artigo 49 - Os contratantes da construção, inclusive no caso do Art. 43, para tratar de seus interesses, com relação a ela, poderão reunir-se em assembléia cujas deliberações, desde que aprovadas por maioria simples dos votos presentes, serão válidas e obrigatórias para todos eles, salvo no que afetar ao direito de propriedade previsto na legislação.

§ Primeiro - As assembléias serão convocadas, pelo menos, por 1/3 (um terço) dos votos dos contratantes, pelo incorporador ou pelo construtor, com menção expressa do assunto a tratar, sendo admitido comparecimento de procurador bastante.

§ Segundo - A convocação da assembléia será feita por carta registrada ou protocolo, com antecedência mínima de 5 dias para a primeira convocação, e mais 3 dias para a segunda, podendo ambas as convocações ser feita no mesmo aviso.

§ Terceiro - A assembléia instalar-se-á, no mínimo, com metade dos contratantes, em primeira convocação, e com qualquer número, em segunda, sendo, porém, obrigatória a presença, em qualquer caso, do incorporador ou do construtor, quando convocantes, e, pelo menos, com metade dos contratantes que a tenham convocado, se for o caso.

§ Quarto - Na assembléia, os votos dos contratantes serão proporcionais às respectivas frações ideais de terreno.

Artigo 50 - Será designada no contrato de construção, ou eleita em assembléia especial devidamente convocada antes do início da obra, uma Comissão de Representantes, composta de 3 membros, pelo menos, escolhidos entre os contratantes, para representá-los junto ao construtor ou no caso do Art. 43, em tudo que interessar ao bom andamento da obra.

§ Primeiro - Uma vez eleita a Comissão cuja constituição se comprovará com a ata da assembléia, devidamente inscrita no registro de títulos e documentos, esta ficará de pleno direito investida dos poderes necessários para exercer todas as atribuições e praticar todos os atos que esta lei e o contrato de construção lhe deferirem, sem necessidade de instrumento especial outorgado pelos contratantes ou, se for o caso, pelos que se sub-rogarem nos direitos e obrigações destes.

§ Segundo - A assembléia poderá revogar pela maioria absoluta dos votos dos contratantes, qualquer decisão da Comissão, ressalvados os direitos de terceiros quanto aos efeitos já produzidos.

§ Terceiro - Respeitados os limites constante desta lei, o contrato poderá discriminar as atribuições da Comissão e deverá dispor sobre os mandatos e seus membros, sua destituição e a forma de preenchimento das vagas eventuais, sendo licita a estipulação de que o mandato conferido a qualquer membro, no caso de sub-rogação de seu contrato a terceiros, se tenha transferido, de pleno direito, ao sub-rogatório, salvo se este não o aceitar.

§ Quarto - Nas incorporações em que o número de contratantes de unidades for igual ou inferior a 3 a totalidade deles exercerá, em conjunto, as atribuições que esta lei confere à Comissão, alicando-se no que couber, o disposto nos parágrafos anteriores.

Artigo 51 - Nos contratos de construção, seja qual for seu regime, deverá constar expressamente a quem caberão as despesas com ligações de serviços públicos, devidas ao Poder Público, bem como as despesas indispensáveis à instalação, funcionamento e regulamentação do condomínio.

Parágrafo Único - Quando o serviço público for explorado mediante concessão, os contratos de construção deverão também especificar a quem caberão as despesas com as ligações que incumbam às concessionárias, no caso de não estarem elas obrigadas a fazê-las ou, em o estando, se a isto se recusarem ou alegarem impossibilidade.

Artigo 52 - Cada contratante da construção só será imitado na posse de sua unidade se estiver em dia com as obrigações assumidas, inclusive as relativas à construção, exercendo o construtor e o condomínio, até então, o direito de retenção sobre a respectiva unidade; no caso do Art. 43, este direito será exercido pelo incorporado.

Artigo 53 - O Poder Executivo, através do Banco Nacional da Habitação, promoverá a celebração de contratos com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (A.B.N.T.), no sentido de que tendo em vista o disposto na Lei nº 4.150 de novembro de 1962, prepare, no prazo máximo de 120 dias, normas que estabeleçam para cada tipo de prédio que padronizar: critérios e normas para cálculo de custos unitários de construção, para uso dos sindicatos, na forma do art. 54; critérios e normas para execução de orçamentos de custos de construção, para fins do disposto no art. 59; critérios e normas para a avaliação de custo global de obra para fins da alínea "h", do Art. 32; modelo de memorial descritivo dos acabamentos de edificação, para fins do disposto no Art. 32; critério para entrosamento entre o cronograma das obras e o pagamento das prestações, que poderá ser introduzido nos contratos de incorporação, inclusive para o efeito de aplicação do disposto no § 2º do Art. 48.

§ Primeiro - O número de tipos padronizados deverá ser reduzido e na fixação se atenderá primordialmente:

- a) o número de pavimentos e a existência de pavimentos especiais (subsolo, pilotis etc.);
- b) o padrão da construção (baixo, normal, alto), tendo em conta as condições de acabamento, a qualidade dos materiais empregados, os equipamentos, o número de elevadores e as inovações de conforto;
- c) as áreas de construção.

§ Segundo - Para custear o serviço a ser feito pela ABNT, definido neste artigo, fica autorizado o Poder Executivo a abrir crédito especial no valor de CR\$ 10.000.000 (dez milhões de cruzeiros) em favor do Banco Nacional da Habitação, vinculado a este fim, podendo o Banco adiantar a importância à A.B.T.N., se necessário.

§ Terceiro - No contrato a ser celebrado com a ABNT, estipular-se-á a atualização periódica das normas previstas neste artigo, mediante remuneração razoável.

Artigo 54 - Os sindicatos estaduais da indústria da construção civil ficam obrigados a divulgar mensalmente, até o dia 5 de cada mês, os custos unitários de construção a serem adotados nas respectivas regiões jurisdicionais, calculados com observância dos critérios e normas a que se refere o inciso I, do artigo anterior.

§ Primeiro - O sindicato estadual que deixar de cumprir a obrigação prevista neste artigo deixará de receber dos cofres públicos, enquanto perdurar a omissão, qualquer subvenção ou auxílio que pleiteie ou a que tenha direito.

§ Segundo - Na ocorrência de omissão de sindicato estadual, o construtor usará os índices fixados por outro sindicato estadual, em cuja região os custos de construção mais lhe pareçam aproximados dos da sua.

§ Terceiro - Os orçamentos ou estimativas baseados nos custos unitários a que se refere este artigo só poderão ser considerados atualizados, em certo mês, para os efeitos desta lei, se baseados em custos unitários relativos ao próprio mês ou a um dos dois meses anteriores.

#### Seção II - Da Construção por Empreitada

Artigo 55 - Nas incorporações em que a construção seja feita pelo regime de empreitada, esta poderá ser a preço fixo, ou a preço reajustáveis por índices previamente determinados.

§ Primeiro - Na empreitada a preço fixo o preço da construção será irremovível, independentemente das variações que sofrer o custo efetivo das obras e quaisquer que sejam suas causas.

§ Segundo - Na empreitada a preço reajustável, o preço fixado no contrato será reajustado na forma expressamente previstas, em função da variação dos índices adotados, também previstos obrigatoriamente no contrato.

§ Terceiro - Nos contratos de construção por empreitada, a Comissão de Representantes fiscalizará o andamento da obra e a obediência ao projeto e às especificações, exercendo as demais obrigações inerentes à sua função representativa dos contratantes a fiscalizadora da construção.

§ Quarto - Nos contratos de construção fixados sob regime de empreitada, reajustável, a Comissão de Representantes fiscalizará, também, o cálculo do reajustamento.

§ Quinto - No contrato deverá ser mencionado o montante do orçamento atualizado da obra, calculado de acordo com as normas do inciso III, do Art. 53, com base nos custos unitários referidos no art. 54, quando o preço estipulado for inferior ao mesmo.

§ Sexto - Na forma de expressa referencia, os contratos de empreitada entendem-se como preço fixo.

Artigo 56 - Em toda a publicidade ou propaganda escrita, destinada a promover a venda da incorporação com construção pelo regime de empreitada reajustável, em que conste preço, serão discriminadas explicitamente o preço, serão da fração ideal do terreno e o preço da construção, com indicação expressa da reajustabilidade.

§ Primeiro - As mesmas indicações deverão constar em todos os papeis utilizados para a realização da incorporação, tais como cartas, propostas, documentos semelhantes.

§ Segundo - Esta exigência será dispensada nos anúncios "classificados" dos jornais.

Artigo 57 - Ao construtor que contratar, por empreitada preço fixo, uma obra de incorporação, aplicar-se-á, no que couber, o disposto nos itens II, III, IV (VETADO) e VI, do art. 43.

#### Seção III - Da construção por Administração

Artigo 58 - Nas incorporações em que a construção for contratada pelo regime de administração, também chamado "a preço de custo" será de responsabilidade dos proprietários ou adquirentes o pagamento do custo integral de obra, observadas as seguintes disposições:

todas as faturas, duplicadas recibos e quaisquer documentos referentes às transações ou aquisições para construção, serão emitidos em nome do condomínio dos contratantes das construção;

todas as contribuições dos condôminos para qualquer fim relacionado com a construção serão depositadas com contas abertas em nome do condomínio dos contratantes em estabelecimentos bancários, as quais serão movimentadas pela forma que for fixada no contrato.

Artigo 59 - No regime de construção por administração, será obrigatório constar do respectivo contrato o montante do orçamento do custo da obra, elaborado com estrita observância dos critérios e normas referidos no inciso II, do Art. 53, e a data em que se iniciará efetivamente a obra.

§ Primeiro - Nos contratos lavrados até o término das fundações, este montante não poderá ser inferior ao da estimativa atualizada, que se refere o § 3º, do Art. 54.

§ Segundo - Nos contratos celebrados após o término das fundações, este montante não poderá ser inferior à última revisão efetivada na forma do artigo seguinte.

§ Terceiro - Às transferências e sub-rogações do contrato, em qualquer fase da obra, aplicar-se-á o disposto neste artigo.

Artigo 60 - As revisões da estimativa de custo da obra serão efetuadas, pelo menos semestralmente, em comum entre a Comissão de Representantes e o construtor. O contrato poderá estipular que, em função das necessidades da obra sejam alteráveis os esquemas de contribuições quanto ao total, ao número, ao valor e a distribuição no tempo das prestações.

Parágrafo Único - Em caso de majoração de prestações, o novo esquema deverá ser comunicado aos contratantes, com antecedência mínima de 45 dias da data em que deverão ser efetuados os depósitos das primeiras prestações alteradas.

Artigo 61 - A Comissão de Representantes terá poderes para, em nome de todos os representantes terá poderes para, em nome de todos os contratantes e na forma prevista no contrato:

- a) examinar os balancetes organizados pelos construtores, dos recebimentos e despesas do condomínio dos contratantes, aprová-los ou impugná-los examinando a documentação respectiva;
- b) fiscalizar concorrências relativas às compras dos materiais necessários à obra ou aos serviços a ela pertinentes;
- c) contratar, em nome do condomínio, com qualquer condômino, modificações por ele solicitadas em sua respectiva unidade, a serem administradas pelo construtor, desde que não prejudiquem unidade de outro condômino e não estejam em desacordo com o parecer técnico do construtor;
- d) fiscalizar à arrecadação das contribuições destinadas à construção;
- e) exercer as demais obrigações inerentes a sua função representativa dos contratantes e fiscalizadora da construção e praticar todos os atos necessários ao funcionamento regular do condomínio.

Artigo 62 - Em toda publicidade ou propaganda escrita destinada a promover a venda a incorporação com construção pelo regime de administração, em que conste preço, serão discriminados explicitamente o preço da fração ideal de terreno e o montante do orçamento atualizado do custo da construção, na forma dos Arts. 59 e 60, com a indicação do mês a que se refere o dito orçamento e do tipo padronizado a que se vincule o mesmo.

§ Primeiro - As mesmas indicações deverão constar em todos os papéis utilizados para a realização da incorporação, tais como cartas, propostas, escrituras, contratos e documentos semelhantes.

§ Segundo - Esta exigência será dispensada nos anúncios "classificados" dos jornais.

#### Capítulo IV - Das Infrações

Artigo 63 - É lícito estipular no contrato, sem prejuízo de outras sanções, que a falta de pagamento, por parte do adquirente ou contratante, de 3 prestações do preço da construção, quer estabelecidas inicialmente, quer alteradas ou criadas posteriormente, quando for o caso, depois de prévia notificação com o prazo de 10 dias para purgação da mora, implique na rescisão do contrato, conforme nele fixar, ou que, na falta de pagamento, pelo débito respondem os direitos à respectiva fração ideal de terreno e à parte construída adicionada, na forma abaixo estabelecida, se outra forma não fixar o contrato.

§ Primeiro - Se o débito não for liquidado no prazo de 10 dias, após solicitação da Comissão de Representantes, esta ficará, desde logo, de pleno direito, autorizada a efetuar, no prazo que fixar, em público leilão anunciado pela forma que o contrato previr, a venda, promessa de venda ou de cessão, ou a cessão da cota de terreno e correspondente parte construída e direitos, bem como a sub-rogação do contrato de construção.

§ Segundo - Se o maior lance obtido for inferior ao desembolsado efetuado pelo inadimplente, para a cota do terreno e a construção, despesas acarretadas e as percentuais expressas no parágrafo seguinte, será realizada nova praça no prazo estipulado no contrato. Nesta segunda praça, será aceito o maior lance apurado, ainda que inferior aquele total (VETADO).

§ Terceiro - No prazo de 24 horas após a realização do leilão final, o condomínio, por decisão unânime de assembléia geral, em condições de igualdade com terceiros, terá preferência na aquisição dos bens, caso em que serão adjudicados ao condomínio.

§ Quarto - Do preço que for apurado no leilão, serão deduzidas as quantias em débito, todas as despesas ocorridas, inclusive honorários de advogado e anúncios e mais 5% a título de comissão e 10% e multa compensatória, que reverterão em benefício do condomínio de todos os contratantes, com exceção do faltoso, ao qual será entregue o saldo, se houver.

§ Quinto - Para os fins das medidas estipuladas neste artigo, a Comissão de Representantes ficará investida de mandato irrevogável, isento do imposto de selo, na vigência do contrato geral de construção da obra, com poderes necessários para, em nome do condomínio inadimplente, efetuar as citadas transações, podendo para este fim fixar preços, ajustar condições, sub-rogar o arrematante nos direitos e obrigações decorrentes do contrato de construção; e da cota do terreno e construção; outorgar as competentes escrituras e contratos, receber preços, dar quitações; imitar o arrematante na posse do imóvel; transmitir domínio, direito e ação; responder pela evicção; receber citação, propor e variar de ações, e também dos poderes "ad judicium", a serem substabelecidos a advogado legalmente habilitado.

§ Sexto - A morte, falência ou concordata do condômino ou sua dissolução, se tratar-se de sociedade, não revogará o mandato de que trata o parágrafo anterior, o qual poderá ser exercido pela Comissão de Representantes até a conclusão dos pagamentos devidos, ainda que a unidade pertença a menor de idade.

§ Setimo - Os eventuais débitos, fiscais ou para com a Previdência Social, não impedirão a alienação por leilão público. Neste caso, ao condômino somente será entregue o saldo, se houver, desde que prove estar quite com o Fisco e a Previdência Social, devendo a Comissão de Representantes, em caso contrário, consignar judicialmente a importância equivalente aos débitos existentes, dando ciência do fato à entidade credora.

§ Oitavo - Independentemente das disposições deste artigo e seus parágrafos, e como penalidade preliminares, poderá o contrato de construção estabelecer a incidência de multas e juros de mora em caso de atraso no depósito de contribuições, sem prejuízo do disposto no parágrafo seguinte.

§ Nono - O contrato poderá dispor que o valor das prestações pagas com atraso seja corrigido em função da variação do índice geral de preços mensalmente publicado pelo Conselho Nacional de Economia, que reflita as oscilações do poder aquisitivo da moeda nacional.

§ Décimo - O membro da Comissão de Representantes que incorrer na falta prevista neste artigo, estará sujeito à perda automática do mandato e deverá ser substituído segundo dispuser o contrato.

Artigo 64 - Os órgãos de informação e publicidade que divulgarem publicidade sem os requisitos exigidos pelo § 3º do art. 32 e pelos Art. 56 e 62, desta lei, sujeitar-se-ão à multa em importância correspondente ao dobro do preço pago pelo anunciante, a qual reverterá em favor da respectiva Municipalidade.

Artigo 65 - É crime contra a economia popular promover incorporação, fazendo, em proposta, contratos, prospectos ou comunicação ao público ou aos interessados, afirmação falsa sobre a constituição do condomínio, alienação das frações ideais do terreno ou sobre a construção das edificações.

Pena - Reclusão de um a quatro anos e multa de cinquenta vezes o maior salário mínimo legal vigente no país.

§ Primeiro - Incorrem na mesma pena: O incorporador, o corretor e o construtor, individuais, bem como os diretores ou gerentes de empresa coletiva, incorporadora, corretora ou construtora que, em proposta, contrato, publicidade, prospecto, relatório, parecer, balanço ou comunicação ao público ou aos condôminos, candidatos ou subscritores de unidades, fizerem afirmação falsa sobre a constituição do condomínio, alienação das frações ideais ou sobre a construção das edificações;

O incorporador, o corretor e o construtor individuais, bem como os diretores ou gerentes de empresa coletiva, incorporadora, corretora ou construtora que usar, ainda que a título de empréstimo, em proveito próprio ou de terceiros, bens ou haveres destinados a incorporação contratada por administração, sem prévia autorização dos interessados.

§ Segundo - O julgamento destes crimes será de competência de juízo singular, aplicando-se os Arts. 5º, 6º e 7º da Lei nº 1.521 de 26 de dezembro de 1951.

§ Terceiro - Em qualquer fase do procedimento criminal objeto deste artigo, a prisão do indiciado dependerá, sempre de mandato do juízo referido no § 2º.

Artigo 66 - São contravenções relativas à economia popular, puníveis na forma do artigo 10 da Lei nº 1.951, de 26 de dezembro de 1951:

negociar o incorporador frações ideais de terreno sem previamente satisfazer às exigências constantes desta lei;

omitir o incorporador, em qualquer documento de ajuste, as indicações a que se referem os arts 37 e 38, desta lei;  
deixar o incorporador, sem justa causa, no prazo do art. 35 e ressalvada a hipótese de seus § 2º e 3º de promover à celebração do contrato relativo à fração ideal de terreno, do contrato de construção ou da convenção do condomínio;

(VETADO);

omitir o incorporador, no contrato, a indicação a que se refere o § 5º do art.55, desta lei;

paralisar o incorporador, a obra, por mais de 30 dias, ou retardar-lhe excessivamente o andamento sem justa causa.

Pena - multa de 5 a 20 vezes o maior salário mínimo legal vigente no país.

Parágrafo Único - No caso de contratos relativos a incorporação, de que não participe o incorporador, responderão solidariamente pelas faltas capituladas neste artigo o construtor, o corretor, o proprietário ou titular de direitos aquisitivos do terreno, desde que figurem no contrato, com direito regressivo sobre o incorporador, se as faltas cometidas lhe forem imputáveis.

Artigo 67 - Os contratos poderão consignar exclusivamente as cláusulas, termos ou condições variáveis ou específicas.

§ Primeiro - As cláusulas comuns a todos os adquirentes não precisarão figurar expressamente nos respectivos contratos.

§ Segundo - Os contratos, no entanto consignarão obrigatoriamente que as partes contratantes adotam e se comprometem a cumprir as cláusulas, term

<http://www.secovipr.com.br/02-con-int-1-incorporacao.html> acesso em 31/08/2013

**APENDICE 1: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM HOTEL ASSET MANAGERS**

- a) O HAM, segundo o Manual de Boas Práticas do SECOVI, pode ser entendido como o olhar dos donos no negócio hoteleiro. Você concorda, poderia explicar seu ponto de vista?
- b) Conforme a teoria dos *stakeholders*, um *stakeholders* é quem influencia ou pode ser influenciado pela organização (hotel) – mostrar o mapa de *stakeholders*. Como você classificaria o posicionamento do HAM neste mapa, é um *stakeholders* ativo, que age independentemente, mesmo tendo que defender os interesses dos sócios, ou que se coloca como um preposto dos sócios.
- c) O escopo de trabalho atual, considerando o perfil atual dos contratos de HAM, coloca o HAM como um consultor dos representantes da SCP, como um agente com poderes de representante da SCP, ou um agente de suporte para a comunidade de sócios em geral, apresentando relatórios de performance e seus pareceres, cabendo aos representantes e sócios se mobilizarem em ações de representatividade conforme julguem necessário?
- d) Quais as atividades que fazem parte das atividades do HAM – mostrar atividades listadas por Raleigh (1999)
- e) Quais atividades tomam mais tempo nos serviços de HAM -mostrar atividades listadas por Signh (2012).
- f) Conforme as atividades, o escopo de trabalho e a representatividade do trabalho do HAM, identifique qual os atributos de reivindicação tem o HAM como stakeholder – mostrar o esquema de atributos (Mitchel et al., 1997). Explorar a figura jurídica da SCP e forma de organização.

## APÊNDICE 2: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM GERENTES GERAIS

- A) Como você entende o papel do hotel HAM no Mapa de *Stakeholders* – mostrar o Mapa de *Stakeholders* e o conceito.
- B) A existência do HAM influencia de alguma forma a gestão do hotel, pedir exemplos.
- C) O HAM é encarado como um representante dos sócios ou como um *stakeholder* independente.
- D) Você entende que o HAM como um consultor do conselho de representantes da SCP, como um agente com poderes de representante da SCP, ou um agente de suporte para a comunidade de sócios em geral, apresentando relatórios de performance e seus pareceres, cabendo aos representantes e sócios se mobilizarem em ações de representatividade conforme julguem necessário?
- E) Você como gerente da organização, como vê a atuação do HAM conforme os atributos de reivindicação da função – mostrar o esquema de atributos (Mitchell et al., 1997). Explorar a figura jurídica da SCP e forma de organização.
- F) A organização se envolve com qual comprometimento e tempo nas atividades do HAM – mostrar lista de Signh (2012) e eventual adaptações conforme entrevistas com os HAM.
- G) O HAM tem uma atuação focada apenas em resultados aos investidores, ou atua com independência e busca o melhor resultado possível equilibrando outras questões além do retorno financeiro – há preocupação do trabalho do HAM com outros *stakeholders*?

**APENDICE 3: ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DA SCP**

- A) Essa é uma lista das atividades dos HAM (RALEIGH, 1999), qual delas você entende como sendo prontamente atendidas pelo HAM contratado e qual delas você acha importante para a SCP.
- B) Como você definiria o papel do HAM: conselheiro dos representantes da SCP, agente com poderes de agir em nome dos sócios frente à Operador, um contratado para monitorar performance do hotel e apresentar relatórios e pareceres sobre os resultados obtidos pela Operadora para o hotel.
- C) Como você entende e aceita a afirmação: O HAM atua como se fosse os olhos do dono no negócio.
- D) Qual o escopo de trabalho que você acharia ideal para o HAM (apresentar lista de atividades de Raleigh (1997) e eventuais adaptações para ajudar na resposta).
- E) Você entende que o serviço do HAM é voltado exclusivamente para o retorno financeiro dos sócios ou entende que ele age como um especialista hoteleiro e possui visões que possam equilibrar os interesses dos sócios com as necessidades do negócio hoteleiro e as condições gerais de mercado e *stakeholders* envolvidos.
- F) A forma de representatividade da SCP e da gerência do negócio nas mãos da operadora, necessita de um HAM? Quais mudanças você acha necessário no perfil de trabalho e representatividade deste profissional frente à Operadora e aos sócios?

## APENDICE 4: MATERIAL DE SUPORTE ÀS ENTREVISTAS

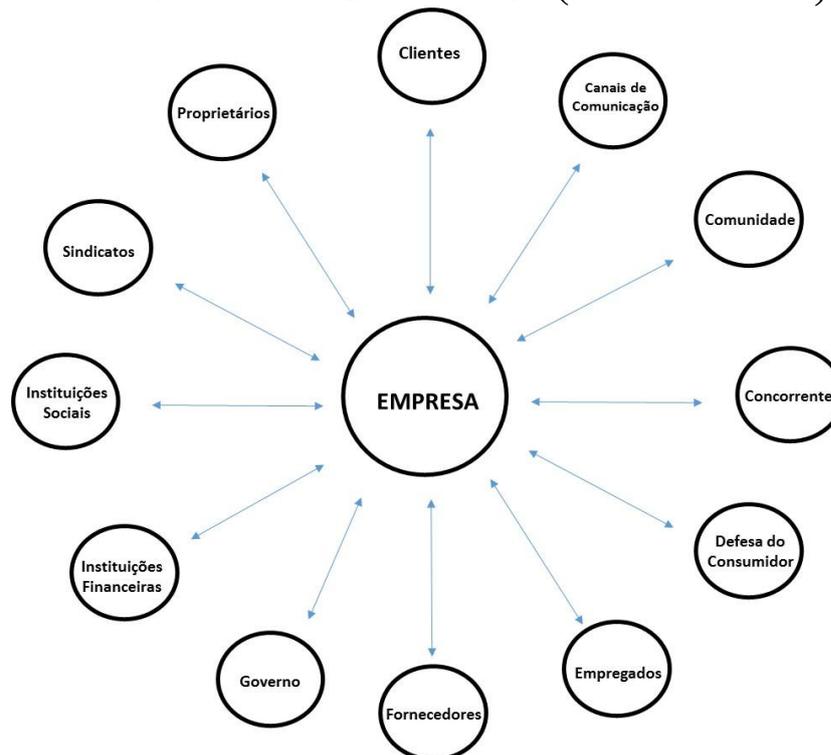
### Funções do HAM (Raleigh, 1999)

- a) *due diligences*: revisão e avaliação de contratos, incluindo serviços financeiros e aqueles ligados a nova afiliação hoteleira ou franquias;
- b) venda, compra ou refinanciamento do hotel: avaliação de oportunidades, possível ganho ou perda de valor nas transações citadas;
- c) monitoramento de empréstimos: cuidar para que as provisões e tratamentos fiscais estejam sendo realizados conforme contrato e legislação;
- d) negociação e gerenciamento dos contratos de administração: negociar novos contratos com operadoras hoteleiras ou zelar pelo cumprimento de contratos em andamento;
- e) monitoramento do desempenho financeiro: todo *hotel asset manager* tem como função básica monitorar, analisar e revisar o desempenho financeiro do hotel, seja sob a visão da operação, seja sob a visão do investimento;
- f) consolidação do plano estratégico anual do hotel (orçamento): envolvimento na definição, junto com a administradora, dos objetivos da empresa para o ano seguinte, elaborando relatório descritivo sobre as expectativas e ações para o ano em análise, incluindo os planos de ação para os departamentos de recursos humanos e *marketing & vendas*;
- g) revisão do orçamento de gastos de capital (reinvestimento): analisa, revisa e faz sugestões às intenções de reinvestimento da administradora, geralmente apresentado junto com o orçamento anual;
- h) revisão de taxas da propriedade e seguros: manter ativos e provisionados as melhores práticas para as taxas ligadas à propriedade e seguros e sempre realizar monitoramento para adequar o hotel à melhor situação legal e financeira. Inclui também o monitoramento e zelo para manter licenças e alvarás necessários à operação do hotel

## Atividades Importantes por Dedicção (SIGNH et. al, 2012)

1. monitoramento do desempenho financeiro
2. revisão e análise dos dados operacionais (elaboração e controle dos orçamentos)
3. relatórios aos investidores,
4. gastos com a propriedade (reinvestimentos)
5. análise e monitoramento da receita (*revenue management*)
6. estratégias para o investimento
7. gerenciamento e negociação de contratos de administração

## MAPA DE *STAKEHOLDERS* (FREEMAN, 1984)



## APÊNDICE 5 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

**Entrevista: Álvaro Fonseca**

**Diretor Financeiro da Administradora Ábaco**

### Início da transcrição

---

**Alexandre: Estamos com o senhor Álvaro Fonseca da Administradora Ábaco, Nós vamos falar sobre a transição do residencial serviços para o flat e do flat para hotel. Hoje é dia 14/10/2013. Álvaro, então se você puder começar com uma contextualização?**

Álvaro: Vou falar só do que eu vivi; exatamente em 1980, encabeçando os programas da Novotel que estavam em desenvolvimento.

O milagre brasileiro acabou com o desenvolvimento hoteleiro, que se iniciou com a Embratur .....na década de 60. Em 73 acabam seus recursos, e a partir daí a hotelaria não conta mais com um incentivador para produção de novos hotéis, de novos empreendimentos. De 73 até 80, identificou-se como sair dessa situação, e aproveitando uma experiência internacional dentro do Novotel, nós nos baseamos em empreendimentos de apartamentos mobiliados, com serviços que se vendiam em Paris e nos Estados Unidos: o Flat Service; ou seja, apartamentos com serviços de piso (cada andar tinha o grupo de camareiras que faziam a arrumação e alguns empreendimentos até se tornaram redes). É puro investimento imobiliário para locação. Então o que surgiu um nesse período foi, em conversa com alguns incorporadores um deles...

**Alexandre: É Gomes de Almeida?**

Álvaro: Não é do Rio. Era... Servenco. Um deles é Servenco, já com Steinberg, que teve uma ideia, trocando ideias conosco, de fazer um empreendimento residencial com serviços hoteleiros.

Em São Paulo as conversas evoluíram com Gomes de Almeida Fernandes no mesmo sentido de fazer empreendimentos hoteleiros ou empreendimentos imobiliários com serviços hoteleiros. Os empreendimentos que nós tínhamos na época era o Trianon Hotel Residence, funcionava não com essa conotação, e o Adolpho Lindenberg que fez um flat em São Paulo, o “*Saint Regis*”, mas sem fins de locação hoteleira, puramente para moradia, mas com serviços de natureza hoteleira.

**Alexandre: Isso o senhor lembra mais ou menos a data, 1980 ou isso no final de 70?**

Álvaro: Não, não, isso é entre 73 e 80. O “Saint Regis” é adiante, “Saint Regis” é de 75. Bom, até aí nenhuma fórmula comercial. Com a Servenco no Rio se fez um que foi mal, vamos dizer assim, mal entendido na fórmula de junção de hotel com serviços residenciais. Há um conflito de mentalidades entre prestação de serviço para morador e prestação de serviço hoteleiro. Mas em São Paulo, a Gomes de Almeida Fernandes topou um programa e teve a ideia de desenvolver isso em vários empreendimentos. .... Tivemos alguns isolados que não chegaram a ser, vamos dizer, assim expressivos. Para você que está se orientando aí você pode conversar com a Manuela, lembra da Manuela? Conversa com a Manuela que ela administrou um dos primeiros que nós tivemos. E estava ainda dentro desse conceito da Gomes de Almeida Fernandes.

Mas eu considero profissionalmente a série Gomes de Almeida Fernandes. Aí começaram os santos. “Saint Thomas”, “Saint James”. Nisso a Gafisa lançou 15 empreendimentos todos com nome de santos, e numa fórmula bem bolada junto com a Novotel, que era empreendimento imobiliário; a natureza foi imobiliária, residencial, com serviços hoteleiros e dentro do residencial um grupo de proprietários que se associaram com um hotel na exploração comercial sobre a forma hoteleira.

Essa fórmula aparentemente deu certo; aí começou o seguinte, se abriu uma empresa específica para isso, que foi a São Paulo Flat Service em conjunto com o doutor João da Rocha Lima que era uma figura atuante no mercado imobiliário. Assim São Paulo Flat Service passou a administrar e a acompanhar Gomes de Almeida Fernandes no lançamento dos empreendimentos e no planejamento dos empreendimentos.

**Alexandre: Mas aqui ainda era a Novotel, a NHT?**

Álvaro: NHT por trás das São Paulo Flat, NHT da São Paulo Flat, a NHT e João da Rocha Leite, meio a meio. E se constitui então uma empresa específica, já tem uma empresa de gestão hoteleira, se constitui uma empresa para gestão de empreendimentos Flat Service. Ok, a fórmula nasceu, tem implicações depois com tributação, na época mais tributação, é mais um entendimento que se dava o apartamento em comodato, se dava o apartamento em locação para fazer uma sub locação. Acabou sendo inicialmente a sociedade em conta de participação que recebia o apartamento de comodato, e fazia a operação de ocupação. Depois por questões de interpretação da Receita Federal passou a receber como locação e fez uma operação de sub locação.

Com o empreendimento em si um condomínio normal em toda sua estrutura normal, com menção de condomínio apenas com a previsão da existência dos serviços, hábitos obrigatórios, e a existência de uma administradora hoteleira, ou conhecedora de serviços hoteleiros, e que colocaria à disposição dos proprietários uma forma de exploração sobre a forma de Pool de locação. Esta é a natureza do empreendimento.

**Alexandre: A série da Gafisa desses 15 empreendimentos residenciais, e que teve São Paulo Flat como parceira, isso foi algo no início da década de 80, ou foi também um pouquinho antes?**

Álvaro: Na década de 80, na década de 80 já. O primeiro empreendimento deles em foi o “Saint James.”

**Alexandre: Antes disso já existia alguém, alguma outra administradora, porque o que eu notei no mercado é que existia empreendimentos que tinham algum serviço, não poderia ser chamado de hotelaria, mas tinha uma limpeza, tinha algum tipo de recepção e que eram residenciais com suas administradoras. Quando vocês começaram a trabalhar em 82 com a “Saint James” o primeiro de fato foi uma visão bem hoteleira, já existia algum outro empreendimento buscando demanda hoteleira para ocupar esses apartamentos?**

Álvaro: Não, eu desconheço. Eu desconheço, a coisa, realmente não tinha, eu digo “Saint Regis” é uma, um pioneiro mas é da Adolpho Lindenberg puramente para moradia. A ideia era oferecer uma moradia com serviços, com serviços. Que depois evoluiu para serviços hoteleiros verdadeiramente.

**Alexandre: O SP Flat Service, o senhor considera pioneiro, mas a parte, Transamérica também acabou sendo nessa época ou depois?**

Álvaro: Entrou depois. A NHT é pioneira nisso daí. Ela é pioneira e depois começaram a entrar outros como a Riema, a Transamérica, enxergando uma oportunidade de aparecer.

**Alexandre: E a Residence? Qual a figura da Residence nesse mercado, porque ela também teve uma boa aliança com a Gafisa, isso foi depois?**

Álvaro: Teve, teve, não, é depois. Depois! tudo parte com a NHT, depois tivemos uma cisão com a NHT, aliás uma cisão com a Gomes de Almeida Fernandes, para se liberar um pouco de taxas que eram pré determinadas na incorporação. Então você não conseguia sobreviver com essa taxa de administração, eram tantas URPMs por apartamento e acabou o assunto. Isso não tinha cabimento. Houve um rompimento nessa linha com a Gomes Almeida Fernandes, e obviamente uma série de outras incorporadoras que estavam ávidas para lançar

um empreendimento com a fórmula. Nesse rompimento surge, por questões de amizade, a Residence sob direção do Pizarro pai. E que teve outros empreendimentos também pela Gomes de Almeida Fernandes.

**Álvaro: Se nós pegarmos, quando nasceu SP Flat Service, vocês já tinham noção do tamanho do mercado hoteleiro que ia ser o sucesso que foi? Basicamente por causa... porque o que a gente via era que na década de 80 como o senhor falou, em 73,70, secou a fonte, em 80 os últimos foram financiados pelo FUNGETUR, abriram, acabaram abrindo em 79, 80, e depois disso acabou a grande oferta. Vocês já tinham ideia de que existia demanda não atendida, ou foi um teste e foi algo que vocês viram uma oportunidade mas ainda não tinha uma ideia que do outro lado ia ter uma demanda ávida por isso?**

Álvaro: Não, não. Na verdade veio sem querer. Existia um entroncamento da produção de hotéis, alguns deles até por imposições municipais, o tamanho do terreno que tornava o empreendimento inviável pelo envolvimento de capital, alto investimento, e a ideia de fazer produto imobiliário foi exatamente lançar no mercado pulverizado. Com relação ao mercado hoteleiro, o que se pensava era o seguinte: se o mercado não é grande o suficiente, vamos dizer para um empreendimento de 200 apartamentos, mas ele tem mercado para 40,50,60 apartamentos. Esta era a ideia, você ajustar a necessidade do mercado hoteleiro nas necessidades do mercado hoteleiro. O restante era e havia assim, havia um mercado muito bom para residente buscando uma residência com serviços. Aí a fórmula teve sucesso. Ela teve dois tipos de sucessos, um foi venda no mercado imobiliário, a fórmula foi atraente, mercado imobiliário, não o mercado hoteleiro. E depois havia uma carência de uma cidade como São Paulo que teve prestação de serviços e comércio por excelência de apartamento com serviços para moradores, tinha essa expectativa.

**Alexandre: Mas então, quando abriu o “Saint James”, vocês já tinham ideia do “pool” de locação hoteleira ou isso foi algo que, depois que abriu vocês sentiram uma necessidade?**

Álvaro: A fórmula era, você abre o empreendimento, depois da abertura do empreendimento, pergunta quem quer participar. E no empreendimento de, se não me engano “Saint James” a fase de 160 apartamentos, apenas no primeiro grupo trinta entraram só. Depois passou para 60. Então na realidade ele se formava espontaneamente. Mas em grupos pequenos, não eram totais.

**Alexandre: Em que momento da década de 80 se começou a ver que esse modelo da venda pulverizada era o grande veículo para criação de novos hotéis? Quando**

**realmente a gente começa a ver que o mercado chamado gerações dos Flats cada vez mais vai chegando perto de um hotel?**

Álvaro: Aí você tem os Flats, você tem uma crise no mercado hoteleiro em 1991 que levou os hotéis ao prejuízo.... A partir de 91 aí sim. Uma nova década com um desenvolvimento acelerado. Tanto no lançamento do empreendimento, com vitalidade no mercado imobiliário com necessidade de investir, como uma resposta à falta de hospedagem. Aí ele desenvolve. Aí deu no que deu, quer dizer, deu no que deu não, ele atendeu a necessidade crescente da falta de hospedagem mas ele foi além por que ele acompanhou, que foi a necessidade do mercado imobiliário que acabou redundando em um excesso de empreendedores e que coincide com uma nova crise a partir de 2001 .

**Alexandre: Sim, então antes de 91 a gente tem o produto essencialmente pensado e voltado para o mercado imobiliário?**

Álvaro: Basicamente.

**Alexandre: E a partir de 91 a gente começa a ter os produtos sendo pensados para o mercado hoteleiro?**

Álvaro: O mercado com mais intensidade que o mercado hoteleiro. Mais aderentes ao “pool” de locação, melhor rentabilidade, a rentabilidade para locação foi um atrativo grande, que vai até 94.

**Alexandre: Na década de 80, isso eu vou falar na década de 80,90 e atual. Na década de 80 em termos de percepção do investidor, quando ele colocava no “pool” de locação, na década de 80, na década de 90, e vamos colocar de 2000 até agora, houve uma troca de mentalidade ou seja, em 80 essencialmente era um produto imobiliário, que foi comprando, com características imobiliária que eu tenho retorno imobiliário, conforme o produto evoluiu a partir de 91, a cabeça do investidor mudou, ele começou a entender que era um produto cada vez mais hoteleiro e menos imobiliário ou ele ainda continua pensando nas regras de um produto imobiliário?**

Álvaro: Não, o investidor continua pensando nas regras de um produto imobiliário. É curioso porque até hoje não investe, investe em um produto imobiliário, que ele dá uma rentabilidade e um valor de venda quando ele quiser.

**Alexandre: Mesmo hoje, por exemplo, pegando um produto econômico, que tem 17 ou 18 m<sup>2</sup>, que ninguém vai morar e tudo mais, se aquele, se a estrutura jurídica hoteleira se desconstituir não tem como, por que não dá para virar um residencial. Mesmo assim ele ainda imagina aquilo como um produto imobiliário?**

Álvaro: Não, ele sempre é reversível entende? Você consegue, como ele tem, vamos dizer assim uma adequação hoteleira, ele vai continuar sempre sendo um Flat.

**Alexandre: A parte condominial sai sempre intacta?**

Álvaro: Se a parte condominial for preservada, ele é sempre reversível, você junta duas unidades, e vende para o mercado imobiliário com facilidade. Se ele já nasceu um condomínio, o condomínio e ideal na rede hoteleira trancado, é difícil, ele vai realmente sobreviver só com hotelaria. O outro é reversível.

**Alexandre: Voltando um pouco na década de 80, pensando na Parthenon, que era uma empresa que tinha todo o respaldo hoteleiro...**

Álvaro: A líder, foi a líder.

**Alexandre: Foi a líder de mercado, e depois da gente vê a Transamérica mas quando o senhor fala de Riema, fala nos Residences e tudo mais, eles eram administradores imobiliários. Eles não tinham o respaldo da...**

Álvaro: Não tinham a natureza hoteleira. Porque ainda tinha uma parte hoteleira Transamérica.

**Alexandre: Por isso que talvez na virada da década de 90 a maioria deles perdeu fôlego no mercado e abriu portas para essas empresas, para essas novas bandeiras, as redes entrarem?**

Álvaro: Não, não, na realidade as novas bandeiras enxergaram que... a Accor então, aí deixa de ser Novotel passa a ser a Accor, é líder em enxergar uma oportunidade nova. Até pouco entendimento na estrutura jurídica do empreendimento que tem problemas até hoje. Entra Atlântica, entra a Bluetree, quem mais... são 27 anos. A Meliá, acho que a Stanplaza, mas entram no rastro da Accor, para mim a coisa aconteceu o seguinte, se a Accor está fazendo é porque é bom. Porque conseguiram não se atropelar inclusive com a fórmula jurídica de um empreendimento tendo estrutura de condomínio, estrutura de sociedade em conta de participação, e de filiação sindical.

**Alexandre: Certo, mas aí com essas empresas que entraram, essas que não tinham lastro, a filosofia, a cultura hoteleira, perderam espaço? Ou não, acabaram se perdendo por causa de problemas internos?**

Álvaro: A Residence por problemas internos, empresa de família, problemas internos, e a Riema porque não tinha esse fôlego para desenvolvimento de Flats, e outros tinham. A Riema é até construtora e incorporadora, só que ela é pequena. O Transamérica que teria condições de evoluir mais, evoluiu. Criou mais empreendimentos.

**Alexandre: Então na década de 80 o senhor colocaria a Parthenon como líder de mercado e a Transamérica...**

Álvaro: Não, a segunda era a Residence. A Residence e a Transamérica bem atrás.

**Alexandre: É que Transamérica e ele teve parceria estratégicas como a Residence e a Parthenon com os incorporadores ou não, ele foi captando?**

Álvaro: Não, foi captando no mercado por procura de incorporador que apareceu, fez um primeiro, e outros incorporadores procuraram para ter uma opção que não a Accor ou Residence.

**Alexandre: Se a gente for pegar o mercado na década de 80, já na década de 80, houve o final, o último vai, 87,88 e 89, e 90, todo mundo sabe usar os novos Flats, e eles já tinham, ele já eram menores, se a gente pegar do início da década de 80, eram apartamentos com 80, 100 metros. E aí depois foram...**

Álvaro: A modulação por exemplo da incorporadora Fernandes era uma modulação, uma modulação de no máximo dois dormitórios 50, 52m<sup>2</sup> para um dormitório 32, 36 m<sup>2</sup>. Depois surgiram estudos como o Saint German, que tem um estúdio que é 30m<sup>2</sup>. Assim mesmo ele é grande. A fórmula é um dormitório com 36m<sup>2</sup> e o estúdio com 30m<sup>2</sup>

**Alexandre: E esses que já estão com 30m<sup>2</sup>, já é uma evolução de 36 para 30, isso já era olhando mais o mercado hoteleiro?**

Álvaro: Não, muito o mercado imobiliário.

**Alexandre: Muito o mercado imobiliário, ou seja, se diminuiu o tamanho do tíquete para ter mais saída?**

Álvaro: O mercado hoteleiro, se torna predominante na década de 90. Com a entrada dessas novas redes, que não entenderam o produto fazendo hotel efetivamente todo dimensionamento hoteleiro. A própria Accor faz uma reversão nas coisas. Dando um passinho para se ajustar com a Adágio. Porque não é a formula hoteleira que predomina nesse mercado.

**Alexandre: E assim, o senhor tem algum ponto crucial que o senhor entende que houve na década de 80 para 90, que o senhor acha que foi relevante para esse mercado, para ser o que é hoje, investir como principal veículo da venda pulverizada, como principal veículo da nova oferta hoteleira?**

Álvaro: Não foi essa facilidade de conseguir capital pulverizado e a demanda do mercado hoteleiro, o mercado de hospedagem, vamos dizer assim, aceitou bem essa fórmula de apartamento com sala de estar.

**Alexandre: Perfeito.**

Álvaro: Nessa década... 90, já começa assim. Apartamento hoteleiro.

**Alexandre: Conforme se abria o pool de locação, tinha uma penetração fácil já no mercado hoteleiro?**

Álvaro: É por conta da empresa hoteleira! Da Accor. Da Novotel, você já passava vendendo as...

**Alexandre: E uma das grandes brigas, que o senhor acompanhou, que falava até por causa da estrutura jurídica e tudo mais, é que o *flat* conseguia ser muito mais barato que um hotel formalizado, na época que. depois isso foi uma grande briga da ABIH e tudo mais. A parte... o senhor imagina que nos sucessos dos *flats*, a popularização dos *flats*, dentro do pool hoteleiro, oferecendo unidades hoteleiras e que começou a ter uma boa venda e aceitação no mercado, tem a ver pelo preço, ou tem a ver, talvez, realmente, porque a demanda era muito maior do que a oferta, na época?**

Álvaro: Não, havia uma demanda reprimida que precisava. Agora com relação a preços, eu discordo, porque Novotel tinha boa cabeça para isso, eles nunca foram predadores, e os preços eram normais, iguais aos da hotelaria, por ser uma conta de rentabilidade de um pool hoteleiro. Então, os preços não eram tão baixos assim não. Ao que você tinha aquela mesma diária hoteleira, você tinha um quarto e sala. Isso era uma vantagem.

**Alexandre: Certo. Sim e talvez mudasse, um pouco, a percepção de valor.**

Álvaro: E havia um mercado para isso... não teve brigas posteriores, o pessoal que não entendeu, como absurdo por exemplo, que acha que detonaram com os flats, tiveram falta de cabeça, o Crowne Plaza, o Plaza, Maksoud, eles não percebem que alguma mudança de mercado hoteleiro, que o 5 estrelas nunca competiu com o *flat*. Então, não foi a diária do *flat*, nada disso. Isso é mito, na área da ABIH. O hotel nunca baixou os preços e ele tem consciência do resultado operacional.

**Alexandre: E pensando em termos de profissionalização, São Paulo Flat Service, ela nasce como uma empresa para...?**

Álvaro: ... administrar residenciais com serviços;

**Alexandre: O nível de profissionalização, conforme os pools de locação vão ficando mais atraentes, mais adesões, quando é que, realmente, se tem um “click” no mercado de que precisa ter um... sair do perfil muito mais residencial imobiliário e encarar o perfil, na prestação de serviços, de um hotel? Quando que isso surgiu?**

Álvaro: Não, isso é a partir de 90. Os condo hotéis, a nova filosofia, um pouco puxada pela Atlântica, pela Meliá, a Bluetree, que são redes puramente hoteleiras. A Parthenon continua mantendo a sua fórmula, que você tem fundamentos bem voltadas por residência, aí era uma marca forte, uma tônica forte na Parthenon, a pauta por residência e que distinguia

completamente a postura do profissional de hotelaria, que não juntava, eram nichos diferentes, o profissional de hotel, o profissional de Novotel e o profissional Parthenon.

**Alexandre: Eu me lembro na época, que às vezes, vinha gente da Novotel e os flats tinha uma crise de consciência grande.**

Álvaro: Havia uma crise e até umas coisas pejorativas que o gerente de um *flat* era muito luxo e o pessoal não queria passar da hotelaria dos *flats*, mas os *flats* conseguiram...

**Alexandre: Reverter isso.**

Álvaro: ...reverter isso daí e prestar um bom serviço, a fórmula ainda é voltada, predominantemente, para residência nos *flats*. No Condo hotel, você já está na fase hoteleira, surge o Condo Hotel e ele é hoteleiro.

**Alexandre: O senhor chama o Condo hotel quando existe a maioria de...**

Álvaro: O total 100% pool.

**Alexandre: ... 100% pool.**

Álvaro: Quando ele não é 100% pool ele é um *flat* normal. Pode ter, o pool hoteleiro, 50%, a característica hoteleira dominando o empreendimento, mas ele tem, atritos internos, ele tem expectativa de moradores e considera isso daí.

**Alexandre: Perfeito. E nesse... eu quero puxar um pouco, agora, mais para década mais recente atual, justamente na figura do Asset quando a gente começa a ter o Condo-hotel, com a operação hoteleira sendo o principal foco do negócio, você pulveriza, continua pulverizando no mercado imobiliário, mas a sua operação é 100% hoteleira. Aí você tem, 200, 300 investidores dentro de uma mesma estrutura.... é nesse momento que começa o Asset a fazer sentido, no Brasil?**

Álvaro: Sim, sem dúvida. Você já previu porque você tem um pulverizado muito grande, o empreendimento se torna de natureza hoteleira, a linguagem, a comunicação é diferente, ela é voltada para um investidor único e não com investidor pulverizado. Aí que o Asset tem um papel importante, porque ele junta essa massa toda ..., ele é um interlocutor com a empresa hoteleira que oferece um excelente serviço comercial, um excelente serviço de padrão hoteleiro e uma marca. Mas ele não está voltado para lidar com essa pulverizada de parceiros. Ou seja, se conserta o pool hoteleiro com isso daí. Aí o Asset está...

**Alexandre : Entrando nesse meio.**

Álvaro: Para entrar nisso, e aliás ele é a garantia para esse investidor, porque primeiro: é um interlocutor. Segundo, de que o hoteleiro está cumprindo os programas, que ele exige do hoteleiro os programas a serem apresentados, os objetivos, resultados; ele cobra o hoteleiro desses resultados, ele transmite. É o papel importante do Asset Manager.

**Alexandre: Perfeito. E na sua visão de administrador, você vê o Asset mais como um interlocutor, entre operadora e investidores, ou a figura de um representante legal, mesmo, dos investidores?**

Álvaro: Ele pode ser as duas coisas, ele pode ser um representante legal se ele... ele só não é o representante legal, porque a sociedade se forma com a administradora, está forma dessa sociedade, ele não é sócio ostensivo ele não... mas ele tem poderes pela convenção, por documentos existentes e ser representante oficial dos proprietários, dos condôminos. Não deixa de ter um respaldo legal, né? É um mandato de qualquer forma. É um mandatário.

**Alexandre: Mas, não deliberativo, ou o senhor acha, que ele poderia com esse mandato ser deliberativo também? Em algumas estruturas mais novas, ele... no mandato civil, ele representa os ausentes.**

Álvaro: Ele até poderia, sem dúvida como é um condomínio, ele tem que... um número de parceiros para partilhar, conselho, síndico, que nunca decide sozinho... Como há sociedade, sócio ostensivo é que decide, porque ela trabalha em seu nome. Ele não assume a responsabilidade dos resultados, nem diante das desgraças. É um gestor. Ele tem um mandato de gestor.

**Alexandre: Perfeito. Voltando um pouco para Parthenon, nessa década de 80 o mercado... os flats de certa forma, se eu me lembro bem, eu entrei na hotelaria em 88.**

Álvaro: Você está no ramo de hotel é?

**Alexandre: É eu entrei em 88, na hotelaria. Nós tínhamos em São Paulo, hotéis de luxo, chamados de hotéis de luxo de categoria internacional e nós tínhamos hotéis muito simples e justamente faltava o que, hoje, a gente poderia chamar de midscale. Os flats, de certa forma, também entraram nesse posicionamento de midscale. O senhor concorda com isso? E talvez, por isso também, um grande sucesso do produto pode ser ligado a isso? Ou seja, entrou numa lacuna de mercado, tinha uma demanda maior do que a oferta e ainda oferecia um produto que não existia?**

Álvaro: Sim, você tem razão, sim. Porque foi com essa intenção... assim... hotel sempre foi associado a luxo e nós tínhamos hotéis de luxo, ou hotel de espelunca, sem menosprezo, mas um hotel sem aquela prestação de serviço mais requintada. Havia uma falta desse tipo de produto, todo mundo partia para o luxo. Novotel entra nessa brecha, também, porque ele é um midscale, ele é um 4 estrelas. Então, o 4 estrelas e os flats, estão próximos dessa fórmula, preenchem uma necessidade do mercado que é abaixo de 5 estrelas, e que depois é desbancado pelo econômico. Hoje, nós estamos na fase do econômico.

(...)

**Alexandre: Perfeito. Quanto essa década de 80, essa transição do residencial com serviços, até o Condo Hotel, o senhor gostaria de fazer alguma colocação, alguma coisa que o senhor acha primordial?**

Álvaro: Não, eu não tenho nada de especial... você fala da década de 80 para...

**Alexandre: Até 94. 90, 94, quando realmente o Condo Hotel deslança.**

Álvaro: Explode né?

**Alexandre: É.**

Álvaro: O que eu acho, vamos dizer assim, de fabuloso nisso tudo é que, o mercado imobiliário, promoveu o desenvolvimento hoteleiro e isso não tem retrocesso, não tem mais como você arranjar grandes grupos para investimento hoteleiro. Depois, porque o *flat* com essa fórmula acabou resultando na produção de hotéis. Essa, eu acho que é o fator relevante de uma despreziosa hotelaria; serviços residenciais, para serviço hoteleiro foi uma revolução grande. Isso é marcante, eu acho.

**Alexandre: Ok, então. Eu agradeço...**

Álvaro: Agora, os hotéis têm que ser bem pensados para não caírem, não “micarem”. O *flat* tem menos chance de “micar” do que um hotel.

**Alexandre: É, tanto que a gente vê, principalmente, as pequenas marcas, trabalhando mais com flat do que com hotel 100% no pool, né?**

Álvaro: É. Na realidade o composto imobiliário ele devia ter um mix, de residência com serviços, *flat*, e o hotel de pequeno porte e de porte adequado às necessidades do mercado, mais hoteleiro.

**Alexandre: É, a lei geral do turismo, impede pelo menos, 60% do mix hoteleiro e 40% pode ficar no...**

Álvaro: Isso é uma imposição tola, o mercado se forma sozinho. O *flat* pode chegar a 100%, sem ser impositivo, porque houve interesse. Quando o *flat* tiver abaixo de 60%, se o *flat* cair, é porque isso é um bobagem, você não impõe para o mercado o que o mercado tem que fazer. Isso não é nem constitucional.

**Alexandre: Isso para mim foi algo mais forçado, para proteger as redes. As redes que tem interesse puramente em hotelaria.**

Álvaro: É uma tolice, porque não tem base para isso daí. Nem base legal, não tem. Mas se você tem um mercado para 30, 40 apartamento, e o hoteleiro é o *flat* de cento e poucos apartamentos que tá promovendo isso daí. Se o mercado falta, se o mercado cresce, não tem hotel, você vai chegar quase a 100% do pool. É teórico isso, por que quando a gente tiver com a ocupação bastante alta estão surgindo ao lado dele hotéis de verdade. O hotel vai surgir na

esteira sem dúvida. Então, a somatória de *flats*, já dá o indício que você pode implantar o hotel naquela cidade.

**Alexandre: Você acha que um hotel sempre vai ser mais competitivo do que um flat hoteleiro, num condomínio?**

Álvaro: Não.

**Alexandre: Aí vai depender da capacidade de vendas?**

Álvaro: Vai depender da agilidade de vendas, da marca, da prestação de serviço hoteleiro. Não vejo diferença nisso daí, não. Se for mal gerido o *flat* vai ter problemas. Mas o hotel também pode ter problemas. Mas não vejo problema não.

**Alexandre: A Ábaco ainda administra *flats* e é tranquilo?**

Álvaro: Tranquilo. Tranquilo. A grande diferença é como lidar com esses módulos, que sem dúvida, requer um outro perfil de profissional, de paciência, de postura, diferente do hotel. O seu morador está lá, todo dia. O seu cliente está lá, todo dia. No hotel, você tem um cliente, você pode deixar de ter, se você não prestar um bom serviço. Não precisa nem reclamar. Não volta mais e acabou. Essa é a diferença. Fala Alexandre alguma coisa a mais?

**Alexandre: Não, para mim, tá tranquilo. Sem mais. Tranquilo?**

Álvaro: Tranquilo. Tranquilo. Não sei se abrangemos tudo que você precisava.

**Alexandre: Abrangemos sim. Foi ótimo.**

Fim da gravação.

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**

**Entrevista:**

**Caio Calfat**

**Proprietário da Caio Calfat Consultoria**

### **Início da transcrição**

---

**Alexandre: Bom, estou aqui com o senhor Caio Calfat, para falar um pouco sobre a história do flat, entre final da década de 70, até a década... até os anos de 1994. Caio, como eu te falei, eu falei com o Diogo essa semana, e ele deu o parecer da seguinte forma, que, por mais que o flat, a gente possa dizer que o flat foi um embrião do hotel em condomínio, do condo-hotel, e do hotel de investimento imobiliário pulverizado, como o SECOVI denomina, não é um produto tão relevante assim, porque de certa forma não é hotelaria, o que tínhamos na década de 80. Então pegando esse gancho, gostaria que você iniciasse sobre essa fase do flat, do surgimento do flat e que de repente esse produto, que era um residencial de serviços, foi direcionado para o mercado hoteleiro.**

Caio: Ok. Então, até o surgimento dos flats, é bom a gente até entender por quê surgiram os flats, a gente vai ter que voltar um pouquinho antes na história, e lembrar o quê estava ocorrendo em relação as formas de financiamento para hotel. Então tivemos a Embratur, fundada em 66, a Embratur criou a Fungetur, criou aquelas linhas de crédito através do Banco do Brasil. O financiamento que foi dado indiscriminadamente no país, mal dado muitas vezes, às vezes até a fundo perdido, uma série de hotéis. Rio de Janeiro, e Nordeste, foram beneficiados com esse financiamento. Os bancos começaram a entender o negócio hoteleiro depois, que os hotéis já estavam operando, e passando pelas crises, e o Brasil não passou por poucas crises, nos anos 70, nos 80, é... inflação altíssima, altos e baixos da economia em geral, e os hotéis acompanharam esse mesmo panorama. E os hotéis não conseguiram pagar esses financiamentos, e ficou a pecha de mal pagadores, os hotéis eram mal pagadores, e os bancos entendiam assim, que o hotel não era um financiamento atraente, o risco era muito alto, ... e esse financiamento acabou. Foi acabando, e acabou.

Quando chegamos no final da década de 70, basicamente não havia financiamento para hotel em São Paulo, no Brasil. Alguns poucos continuaram ocorrendo, mas de uma forma muito pontual, e o mercado, e no final da década de 70, o mercado imobiliário percebeu em São Paulo que havia espaço para construção de hotéis, só não havia como construir hotéis. Aí tem... quem é que criou isso, como é que isso surgiu, realmente eu não sei. Não sei quem foi o primeiro, como é que isso surgiu. Acho que foi a Gafisa, quando ainda era Gomes de Almeida

Fernandes, até porque a Gafisa foi a empresa que melhor se profissionalizou nisso, tanto em São Paulo quanto no Rio, porque ela tanto desenvolveu muitos flats nessa ocasião em São Paulo, e no Rio, como criou as próprias gestoras desses flats. No Rio a Protel, e em São Paulo a Residence, que já sumiu. A Protel continua muito forte lá no Rio.

Foram criadas pela Gafisa, para administrar os flats que ela criou. Então eu penso que deve ter sido a Gafisa, primeiro porque ela era uma das principais incorporadoras do país já naquela época, mais ainda naquela época, haviam poucas que se comparavam com a Gafisa. Surgiu no Rio a Gomes de Almeida Fernandes, veio para São Paulo e liderou os dois mercados durante muito tempo. (...). Aliás, uma pessoa interessante de repente para entrevistar talvez seja o Odair Senra, da Gafisa. Ele é companheiro nosso lá no Secovi, ele deve ter essa história mais... com muito mais profundidade do que eu... O importante que eu vejo nessa criação desse produto que era híbrido, atendia tanto a moradores quanto a hóspedes, que eu acho que na origem, o raciocínio estava certo, vamos atender dois mercados desatendidos. No mercado imobiliário, daqueles moradores, familiares, mas de família pequena, casal de idosos, casal de... jovem recém casados, ou com um filho só, ou com os filhos que saíram de casa, e eles moravam em apartamentos muito grandes, de luxo, e que ficavam parcialmente ocupados, ocupavam um quarto, dois, e o resto fechava, que os filhos já saíram de casa, tudo mais.

Segundo problema, era o problema da empregada doméstica que já começava a haver em São Paulo naquela época. Dificuldade de encontrar boas empregadas, e tal. E o flat para morador, atendeu a esse mercado. Quer dizer, ele tirou, inclusive quebrou o paradigma de tamanho e padrão. Antigamente para se ter apartamento de alto padrão, tinha que ser grande. Com o flat, isso foi quebrado. Você tinha um apartamento de alto padrão, pequeno e com serviços hoteleiros atendendo... fechava a conta, atendia esse público. Tanto é que foi um grande sucesso de venda, principalmente em São Paulo. Por outro lado, para os investidores, se criou o pool de locação, e eu não sei se surgiu logo de cara, ou veio surgindo depois. Eu imagino que surgiu depois, não foi logo no primeiro, no primeiro flat se criou o pool de locação. Acho que isso foi, acabou sendo uma necessidade e eles criaram o pool de locação depois.

Então os investidores se reuniam no pool de locação, onde eles dividiam o lucro operacional desse hotel mensal, que havia. Os primeiros momentos foram muito bons desse produto, e depois começou a ter uma série de dificuldades, conflitos entre moradores e investidores, moradores que não queriam mais morar num lugar de alta rotatividade, que mudava todo dia de vizinho, então... e o brasileiro normalmente é um vizinho que quando é

hospede, é um vizinho às vezes indesejado, faz muito barulho, é ... bebe, enfim, coisas que não é normal você encontrar num condomínio de moradores. Por outro lado, a taxa de condomínio que já era alta para quem morava, o prédio se desgastava, esse prédio como qualquer hotel, ele se desgasta com muito mais facilidade, com muito mais rapidez, que um prédio de apartamentos.

Porque cada noite dorme uma pessoa naquele quarto lá. Então ele abre a janela, fecha a porta com muito menos cuidado, até porque não é dele, e até porque ele tá pagando, brasileiro é muito mal criado, nós sabemos, e acaba-se desgastando esse produto com muito mais facilidade que o prédio de apartamentos, e ele precisa receber as reformas com muito mais antecedência do que um prédio de apartamentos, o que onerava mais ainda a taxa de condomínio dos moradores, e por outro lado diminuía a rentabilidade dos investidores, se não fossem feitas essas reformas. Então começava a briga. Nas reuniões de condomínio, eu participei de algumas, nessa época, teve uma até que saiu um tiro. Eu participei como consultor, não dessa que saiu o tiro, mas a gente soube que saiu o tiro, tanto é que dali para frente em algumas reuniões tinha até detector de metais, na entrada dali. Bom, para cima, o cara atirou... E esses conflitos começaram a haver porque havia conflitos de interesse. E para piorar mais ainda, era metade/metade, metade era morador, metade era hospede.

Rigorosamente meio a meio. E na maioria dos flats de São Paulo, ou quarenta sessenta, a maior diferença que dava era 40% de morador, 60% de investidor, ou o contrário. A grande maioria, 53, 54 morador, 48 de investidor, ou vice versa, o que causava mais brigas ainda. Então se você pegava o flat feito nessa ocasião no Rio de Janeiro, não tinha conflito. Por quê? Porque era 90% morador, e 10% investidor. Você pega aqueles flats lá de Ipanema, comezinho da Barra ali, tem três, quatro apartamentos no pool. O resto é tudo morador. Eram bons endereços, de frente para o mar, aquela coisa, ou perto do mar. Então se vendeu muito para morador. Brasília, o contrário, era só investidor, claro. Aqueles flats do Paulo Otávio, da primeira geração, também não tinha conflito, porque sempre havia uma maioria que mandava no condomínio. Em São Paulo era meio a meio. Isso causou brigas enormes, e eu acho que esse deve ter sido o primeiro motivo que levou as incorporadoras, 10 anos depois, em 94, a quando criar um novo produto, já criar segmentado. Residenciais com serviços para investidores não vende diária, não tem operação hoteleira. Tem, mas para atender o hospede, o morador. Não tem departamento comercial, não tem marketing, não tem, enfim...

**Alexandre: Que esses foram os primeiros, foram da Brascam? Ou não? A própria Gomes de Almeida Fernandes.**

Caio: Eu acho que a própria Inpar também naquele segundo período, começou... Eu acho quem mais fez nesse segundo período foi a Inpar,. No primeiro, disparado, foi a Gafisa. Mas todas as outras foram atrás. Foram aí, nessa época, que surgiram também as operadoras de flats, que é a Residence, da Gafisa, a Riema, e algumas outras que surgiram nessa época, agora eu já não me lembro os nomes, e que sumiram depois. A Residence acabou, a Riema está aí mas não está mais quase com flat.

**Alexandre: É, é basicamente com... é residencial.**

Caio: É residencial, comercial, loteadores. Não, acho que só completando isso, então esse foi, na minha visão, o que ocorreu quando surgiu, eles perceberam os dois mercados, conseguiram juntar os dois mercados, as duas carências de mercado num produto só. Acho que conceitualmente eles estavam certos, mas na prática isso se mostrou ineficiente, porque era, não havia uma maioria. Era meio a meio moradores, e investidores, e interesses opostos aí, em termos de manutenção.

**Alexandre: E quando você acha, olhando o mercado lá atrás, que deu o click da seguinte forma: esse é um bom produto, tem a parte hoteleira, realmente, financiamento não tem, se a gente quiser ter novos hotéis, esse é o caminho. Quando você acha que deu esse click?**

Caio: Eu acho que foi nesse, nessa, nesse final de década de 70, porque se a gente lembrar o quê estava acontecendo no final da década de 70, vamos lá, São Paulo...

**Alexandre: Já 70. Já 70 você acha? Ou 80 você...**

Caio: Não, 70.

**Alexandre: 70.**

Caio: Final da década de 70. É... São Paulo estava crescendo assustadoramente, naquela época que entrava muito, gente do Brasil inteiro para trabalhar em São Paulo. São Paulo era industrial ainda, as indústrias ainda não tinham começado a sair. Isso começou já na década de 90, o êxodo das indústrias para o interior. Então era industrial, então muita mão de obra, vinha da lavoura, e principalmente do Nordeste para São Paulo, e a cidade crescia muito. E começou a receber uma série de empresas, internacionais, nacionais, começou a fazer uma série de empresas novas que cresceram muito rapidamente. E o parque hoteleiro, até 1970, o parque hoteleiro de São Paulo se resumia aos hotéis do centro de São Paulo. O último grande hotel dessa época foi o Hilton, nasceu em 1971, ainda no centro.

O hotel, logo depois, Cesar Park, fiz o hotel na Rua Augusta, já na direção da Paulista, já acompanhando o movimento comercial, empresarial, bancário, que estava deixando o centro e indo para a Paulista. A Paulista até então era aquela avenida de grandes menções,

alguns prédios residenciais ainda, no final, ainda nos anos 70 tinha muito prédio residencial na paulista, e começou a fazer os primeiros prédios comerciais nessa época, na paulista, e os hotéis foram juntos. Tanto é que veio, e aí veio uma sequência, veio o Cesar Park, o Maksoud em 76, em 76, o Maksoud em 79, o Mofarrej em 85, Grand Plaza também nessa época, e aí começou aquele parque hoteleiro todo, ao longo da Paulista, e os flats colados na Paulista, no Jardins, colados na Paulista. É... o centro não recebeu mais nenhum hotel daí para frente. Praticamente nenhum hotel. É de se pensar, que durante 150, 200 anos, todo o parque hoteleiro de São Paulo se concentrava no centro, e em 10 anos ele praticamente, os mais importantes, foram parar na Paulista, tanto é que você percebe isso com o desempenho do Hilton. O Hilton, aquele monstro que foi criado ali, naquele ponto já errado, na minha visão, eles erraram o ponto, até porque já tinha aquela (inint 00:15:45) já era famosa pelos inferninhos, enfim, já não era mais um bom ponto para pôr um hotel daquele tamanho, 35 mil metros de obra, 380 apartamentos de 30 e tantos metros cada um, área de eventos, teatro, 24 restaurantes, etc. É... o Hilton, a rigor, a rigor, teve 10 bons anos de vida, de história. O resto começou o declínio, até morrer, basicamente foi isso.

**Alexandre: Sobreviveu só.**

Caio: Essa é a prova que ele foi instalado no lugar errado. Então ele já estava, os flats não só surgiram naquela época, como surgiram no lugar certo, que é no Jardins, próximo a Paulista, próximo aos principais empresas. Sem querer ou não, eles foram muito bem localizados, tanto para moradores quanto para hóspedes.

Então esse, essa decisão foi absolutamente corretas, da localização dos flats. O perfil do produto também na nossa visão, que embora ele fosse quarto muito grande, apartamentos grandes, 40, 45, 50 metros, naquela época tem muitos com 50 metros, não era tão diferente naquela época, se faziam apartamentos de 50, não se costumava fazer quarto de hotel com menos de 30 metros. Era difícil um quarto de hotel naquela época com menos de 30 metros. Esse conceito só veio com os Íbis da vida, já nos últimos 15 anos agora. E então acho que... a estratégia foi certa, o pensamento foi certo. O que deu errado foi exatamente esses problemas de conflito entre moradores e investidores e... é... necessidade de retrofitar, de os hotéis com muito mais frequência do que se faz num prédio de apartamentos, por exemplo.

**Alexandre: Perfeito. Pensando principalmente na Parthenon , que entrou na década de 90 já líder de mercado, como líder de mercado. E até 94, a Parthenon era uma marca meio que escondida da Accor, a Accor não fazia muito alarde de que ela que estava fazendo isso, mas que segundo alguns relatos, é porque não acreditava muito no produto, como hotel. Até entrevistei o Álvaro Fonseca, era, na cabeça deles, era o**

produto residencial, e que o pool de locação era para longas permanências. Isso que ele, que a Accor entrou, até com a Gomes de Almeida Fernandes, em um primeiro momento, entrou com eles em vários empreendimentos era para isso. Essa parte de trabalhar com hotel, ou seja, ser o investimento primeiro, não era muito da... não estava muito na cabeça da Accor, por isso que essa marca Parthenon para não, não chocar com a marca...

Caio: ... com as marcas dela.

**Alexandre: Com as marcas hoteleiras deles.**

Caio: Que até então não tinha entrado no Brasil.

**Alexandre: Não.**

Caio: Só estava no papel.

**Alexandre: Me lembro dos antigos. Tanto que a Parthenon era Parthenon by Novotel.**

Caio: Não sabia disso não.

(...)

**Alexandre: É. E pegando também essa primeira geração, a gente vê que os flats, o pool de locação era formado por digamos, se eu tivesse 50 apartamentos, tivesse 5 interessados no pool, formavam. Conforme isso foi batendo, principalmente na virada da década de 90, daí você começa a ver a Meliá hotel, entrando a Meliá começou a entrar no mercado em 92, 93, eu acho que ela foi a primeira das internacionais a virem, você vê que eles já começam a pedir mais, ou pelo menos o mínimo garantido no pool de locação. Ou seja, as adesões tinham que atingir um determinado número, que provavelmente já, já tem o movimento de transformar isso em produto hoteleiro. Até foi um momento que já saiu 100% no pool.**

Caio: No pool. Isso porque eles precisavam ter um inventário de diárias mínimas, para justificar a operação hoteleira de hotel daquele empreendimento. Que só um residencial com serviços não... era insuficiente para justificar a entrada da rede hoteleira operando naquele hotel. Quer dizer, os ganhos que eles tinham com residências com serviços, principalmente as internacionais, não se interessava, isso até como não se interessam até hoje. Interessam se há pelo menos uns 30, 40% de pool, ou de hotel. Um hotel e um residencial com serviço, aí tudo bem. Se for só um residencial com serviços, você vai encontrar essa disposição só nas nacionais, mesmo algumas das mais tradicionais, Transamérica, Blue Tree, até aceitam, dependendo do tamanho do empreendimento, operar só residenciais com serviço. Eu acho que por conta disso, Alexandre, eles precisavam ter um inventario mínimo de diárias para poder

vender para justificar comercialmente a operação hoteleira que eles estavam implantando, que era um processo pesado, de operação, um condomínio sozinho não suporta, sairia muito alto a taxa de condomínio para o morador.

**Alexandre: Perfeito. E pensando um pouco já na virada de... já na virada de 94, quando aí a gente tem o pool da explosão, dos flats, que, principalmente 97, 98, que tem os grandes lançamentos, e a entrega em 2001, 2002, que daí causa o desequilíbrio, o modelo que era o modelo da década de 80, final de 70, 80, que era vender pulverizado na área de mercado imobiliário, vender um investimento imobiliário. Você vendia uma residência, e que alguns viam aquilo como investimento, e colocaram no pool de locação. Quando a gente vem para essa nova fase, você acha que, a percepção ainda é de um investimento imobiliário puro, ou seja, estou tendo, estou comprando uma residência, e que eventualmente existe algo chamado pool, e que isso vai poder me trazer um benefício, ou as pessoas já tem a ideia de que aquilo é um negócio hoteleiro, que elas estão entrando? Quando começou a entender que aquilo, a compra de uma unidade em um hotel em condomínio, é um investimento hoteleiro e não residencial?**

Caio: Visão de patrimônio sempre foi importante, e o investidor que compra um flat, que ele está vendo rentabilidade, mas ele está vendo patrimônio. Essa visão do patrimônio, de ser dono de uma unidade patrimonial, de ser dono de um apartamento, sempre foi importante. Isso inclusive é o que leva ainda os flats a serem construídos dessa forma, serem vendidos dessa forma, e não através de cotas de... de fundos, embora a cota de fundo também te dê a valorização patrimonial como em qualquer em outro. Mas o brasileiro precisa disso, de ter, saber que é dono da unidade número 312, lá no prédio, mesmo que ele não vá usar, nem vai ver a unidade, provavelmente nunca vai conhecer a unidade fisicamente, mas sabe que é dono e vai deixar essa propriedade para o filho. Essa visão portuguesa que nós temos de patrimônio é sempre importante. A visão de rentabilidade do negócio hoteleiro, eu acho que ele apanhou, ele aprendeu apanhando, aprendeu com as crises, até porque muitas vezes ele teve que aportar a coisa que ele não sabia. Quando ele comprou pela primeira vez, do corretor que vendeu lá o imóvel, falou "ó, você vai receber 1% ao mês", isso era o discurso. Mas ninguém falou que se o hotel der prejuízo, ele vai ter que aportar, ele não entendia isso na época. Ele pensava que era como um apartamento que ele comprava, e que se não alugasse, ele no máximo pagava a taxa de condomínio dele lá, até alugar. Deixava o apartamento vazio lá. Ele não entendia isso como um fracasso, se não alugasse.

Já o fato dele ter que aportar despesa hoteleira, a percepção do mercado foi muito maior de fracasso, exatamente por esse motivo na minha, no meu modo de ver. Porque ele não tinha que aportar no caso de...

**Alexandre: ...prejuízo da operação.**

Caio: Prejuízo hoteleiro. E aí ele começou a entender que isso era um negócio hoteleiro, que vendia diária todo dia, que um dia podia vender, no outro não, que tinha que baixar o preço, que tinha que concorrer com o do lado, e que não era uma rentabilidade garantida, coisa que ele sabia que era mais familiar a ele, por causa dos apartamentos que os pais deles compraram, que os avós compraram, apartamentos, conjunto comercial, indústria, que dá aquela rentabilidade, mas pode ficar desalugado. Ficar desalugado era menos grave para ele, acabou sendo menos grave, do que a situação de ter que pagar o prejuízo porque ele não entendeu num primeiro momento, e se sentiu...

**Alexandre: Lesado.**

Caio: Lesado, enganado. E daí veio aquela coisa de flat é palavrão, aquela história toda... é por causa disso. Não é porque... E é por isso até que nós fizemos o manual, para ver se a gente conseguia evitar um novo período de decepções, e desgastes, e mal entendidos de... antiprofissionalismo, e tudo mais.

**Alexandre: Mais uma pergunta, assim. Pensando no período de 90 a 94. Existe algum, para você, algum empreendimento emblemático que deixa claro de que aqui realmente as coisas mudaram?**

Caio: Mudaram do flat para o condo-hotel.

**Alexandre: O condo-hotel.**

Caio: De 94 ou 94.

**Alexandre: Ou qual foi o seu, vamos esquecer o tempo. Qual foi para você o produto emblemático de que as coisas realmente mudaram? Que ali foram (inint 00:30:10).**

Caio: O que ocorre sempre, até porque outro dia mesmo eu dei uma palestra lá, e eu dei como exemplo aquele hotel, é o Blue Tree Faria Lima. Primeiro que é um sucesso enorme, muito bem localizado, então, é campeão em termos de localização. E segundo porque eu me lembro dos três preços: o preço que ele foi vendido, o preço 3 anos depois, e o preço de agora, o valor do imóvel. Ele perdeu muito valor, e ganhou muito valor depois. Então ele foi vendido por um preço absurdo na época, 150 mil reais, um quarto de 30 metros, 5 mil o metro. É uma coisa, eu acho que não tinha nada em São Paulo sendo vendido a esse preço. E eu não lembro se já era de condecoração, ou sem. Impar que fez. Não sei quanto deu de inflação de lá para

cá, ele foi entregue em 2002. Em 2006, vários apartamentos foram vendidos por 50, 60 mil reais. Amigos meus compraram. Me ligavam, "posso comprar?". Eu falei, "deve, compra o que você puder". É... e hoje está à venda por 600 mil reais, acho que é exagerado, mas se vender por 450 tá bom. Eu não sei quanto deu de inflação de lá para cá.

Mas é um caso atípico, 150, 50, 450. Então é... e ele é basicamente um hotel, embora tenha alguns moradores lá, porque o apartamento tem 30 metros. 30 metros ainda dá para morar em 30 metros. Menos, não dá. Então quando, acho quem começou com essa história de fazer quarto de hotel menor, aí você basicamente, você inibe a moradia só pelo tamanho do quarto. Não sei se foram os primeiros Íbis talvez, aquele Íbis lá do... o primeiro Íbis foi o de Congonhas?

**Alexandre: Congonhas. Não, teve o Export, mas foi no Setim, não foi para o mercado imobiliário.**

Caio: É. É, mas foram emblemáticos, acho que esses dois também são dois emblemáticos aí, pelo sucesso, que estão lotados desde o dia que abriu, até hoje, todos os dias, desde lá até agora, muito bem localizados. Os Íbis, os primeiros Íbis, também pode-se chamar de emblemáticos.

**Alexandre: E pegando esse gancho, quando você acha que você começa a colocar no mercado coisas que não vão ser vendidas, como o Íbis, o Íbis você não vai habitar, você não mora no Íbis, não mora no Formula 1, aí também fica claro que o jogo era só para investidor?**

Caio: É, eu acho que talvez o Íbis mostrou com mais clareza isso, porque o Blue Tree lá da Faria Lima, os apartamentos com 30 metros, ou com mais de 20 metros, de 25 metros, vai, de repente podia receber moradores também. Eu acho que... a linha que divide é 30, 30 metros.

**Alexandre: É, por aí.**

Caio: E o Íbis deixa claro isso, com 17 metros quadrados ninguém vai pagar aquele valor todo para morar em 17 metros. Então... só por causa do serviço hoteleiro. Eu acho que aí realmente ficou claro que aquilo era só para investidores.

**Alexandre: E pensando, voltando na residência, voltando na Riema. Quando a gente vê a explosão das redes, que é um negócio imobiliário, que você precisa criar um pacotinho bonito e colocar no mercado. Quando tinha uma Riema, e de repente você tinha um Meliá, uma marca da Atlântica que ela colocou, que ela colocava uma marca Atlântica, ou você acha que, a Riema não era uma marca hoteleira, era uma administradora operacional que de repente se vê com a possibilidade de ter um negócio**

**hoteleiro para gerenciar? Mas que não tinha uma força, não tinha uma cultura? Em termos de marca, você acha que ela perdeu espaço por causa da marca, ou seja, dentro desse pacote, uma marca Riema e uma marca Meliá, ficava muito diferente? Perdia muito o valor na hora de colocar isso no mercado?**

Caio: Talvez num primeiro momento não, até porque a Riema ficou por muito tempo com uma quantidade grande de hotéis, de flats sendo operados. Eu me lembro que a Riema chegou a ter 23. Não era qualquer um que tinha 23 naquela época, Accor não tinha. Só São Paulo. Só São Paulo. A Meliá também não tinha. o Transamérica acho que talvez tenha chegado a ter. Também surgiu nessa época, logo depois do hotel, Carlos Nascimento lá que surgiu lá hoteleiro Transamérica. A Blue Tree Town e Cesar Town no começo também chegou a ter, acho que chegou a ter mais de 40. Você vê que de todas elas, nós falamos de 2 internacionais, só Meliá e Accor. Não lembro de mais nenhuma que tenha... a Atlântica surgiu bem depois, 2 mil... não, 98, 99, é. E essas outras foram bem anteriores.

Eu me lembro que durante muito tempo eu fiquei tentando viabilizar hotéis da Choice na época, não era nem Atlântica ainda, e o pessoal não sabia o quê era isso aqui, Choice, nunca ouvi falar nisso aí. Então não era familiar. Para esse... inclusive até para os grandes investidores aqui de São Paulo, é... Riema era mais familiar do que as marcas da Choice. E principalmente para os médios e pequenos, que eram os compradores de flats, médios, principalmente. Depois quem é que surgiu no cenário aí... As americanas não quiseram entrar em flats. A Holiday Inn demorou muito tempo para aceitar entrar em condo-hotel, Hilton está há 50 anos no Brasil com um hotel só, então... um depois do outro, acabou um, fechou um, abre outro, então aquele de Belém eu não considero Hilton, desculpem. Hyatt também, dez, doze anos com um hotel só, agora fazendo o segundo. Os dois com investimentos próprios, quer dizer, não aceitam entrar em condo-hotel.

Sheraton com poucos e poucos são... menos ainda condo-hotel. É... são as grandes marcas mundiais. Então o quê... em relação a marca, o quê parece, o quê o cenário nos mostra, pelo menos para mim. Das 10 maiores redes do mundo, todas estão no Brasil, com exceção de uma, que é a Home Inns, que é uma rede de motéis americana, dos motéis americanos de beira de estrada. Das 15 maiores redes do Brasil, só 3 ou 4 estão entre essas 10 maiores do mundo.

Que é a Choice, a Accor, qual que é a outra... Holiday Inn parece que está entre... entre a Continental, não, acho que não. Agora já não lembro.

**Alexandre: Eu também não lembro.**

Caio: Eu também não lembro. O quê mostra isso? Era sinal claro que eles precisavam vir para o Brasil para marcar território só. O Hilton está com 1 hotel só no Brasil por tanto tempo, por que? Porque ele precisava marcar território, preciso ter 1 hotel a Brasil. Os meus clientes pedem. Mesma coisa as outras. Não se submeteram as regras de mercado, tanto em formato jurídico quanto em tamanho.

**Alexandre: Sim.**

Caio: Mantiveram os tamanhos grandes, os americanos sempre tiveram quartos grandes. E agora, diminuíram um pouco, o Intercontinental conseguiu...

**Alexandre: É, conseguiu...**

Caio: O Holiday Inn Express viesse a 21 metros, mas isso levou sei lá quantas décadas para eles se convencerem disso, e mesmo assim não conseguem realizar o número... e a Atlântica lá atrás, ai é... abriu de vez o... talvez seja a única americana aqui no Brasil que teve sucesso com Condo-hotel, com contratos, e tudo mais, por causa da Atlântica. Porque se fosse a Choice, e ela própria que tivesse vindo.... A Wyndham agora no Brasil, com um monte de projetos, isso, aquilo, aquilo, mas o escritório continua em Nova Iorque. É difícil tocar uma empresa no Brasil de Nova Iorque.

**Alexandre: Sim.**

Caio: A gente um meio escritório aqui no Brasil, que na verdade é RCI, e os diretores da RCI que comandam. É uma coisa meio complicada. É sinal claro que o Brasil não interessa, é muito melhor ter 4 mil hotéis nos Estados Unidos do que 3 hotéis no Brasil, está claro isso. E então acho que o mercado não entendeu assim também, quer dizer, o investidor médio brasileiro valorizou durante muito tempo as nossas marcas, de Transamérica, Ceasar Towers, que depois virou Blue Tree, enquanto era Ceasar Towers era uma rede internacional entre aspas, porque surgiu aqui.

**Alexandre: Sim.**

Caio: É, começou aqui. É... porque o grupo era internacional, só por isso. E Riema, a Residence.

**Alexandre: A Residence foi bem forte.**

Caio: É. E lá no Rio, Protel, Promenade, um só também, só.

**Alexandre: Em termos de, é... o quê você acha que essa geração da década de 80 deixou de lição em termos de produto, em termos de modelo financeiro, enfim, o quê você acha que ainda hoje a gente enxerga no mercado, hoje a gente enxerga coisas o que nasceu lá, que foram coisas...**

Caio: Eu acho que o grande produto, isso não... a gente vê os exemplos aí pelo mundo. Esses hotéis aí de grande luxo, na mesma torre, prédios de apartamentos e hotel na mesma torre, só que separados. É quase um prédio em cima do outro, com gestões independentes, com proprietários reunidos de forma independente, um não conflitando com o outro. É... um exemplo clássico é o... bom, o próprio Adolf Astoria, belíssimo Adolf Astoria. Em Nova Iorque tem o hotel e tem o condomínio de apartamentos do lado. O Plaza está em reforma fazendo isso, vai virar hotel e condomínio do lado. O Mandarin Oriental de Londres, vendido o ano passado, em frente ao Hyde Park, pela força da marca conseguiu vender os apartamentos em cima, que os apartamentos acho que são os andares superiores, acho que metade/metade, por coisa de 200 mil reais o metro quadrado de área útil, vendeu tudo, e 9 foram para brasileiros, vendeu tudo. Se não tivesse o Mandarin Oriental lá, por quanto ele venderia lá? Caro, pô, se é em frente ao Hyde Park, mas muito longe disso.

**Alexandre: Muito longe disso.**

Caio: Quer dizer, acho que ainda, essa combinação do residencial com o hotel é possível, mas o formato é que talvez estava errado, misturando no mesmo andar hospede e moradores. Se você consegue segmentar dentro do prédio, isso é possível. Tem um prédio aqui que foi nossa consultoria, no final da segunda geração, que é na Rua Borges Lagoa, eu acho que é o case, ele chegou, ele nasceu Quality, hoje é um Travel inn. Lamentavelmente, porque é uma... é um produto que merece uma marca melhor. Ele é, nos 11 primeiros andares ele é um hotel, do décimo segundo ao vigésimo sexto ele é um residencial com serviços, 1 e 2 dormitórios. E lá em cima uma área comum do hotel, com complexo. Piscina, piscina olímpica, bar e tal, belíssimo projeto do Roberto Candusso, a incorporação foi da Lúcio. Ao lado da igreja São Francisco, na Borges Lagoa, e que é... teve o azar de já ser lançado no finalzinho da... vendeu rápido, o residencial, não vendeu rápido o hotel.

E depois ainda com aquela briga e troca de bandeiras, trocaram a Atlântica pela Travel Inn. Eu não sei como que está agora, se está bem mantido, se não tá, faz muito tempo que eu não vou lá.

**Alexandre: Eu nunca fui lá. Sempre passei em frente, mas nunca fui lá.**

Caio: Mas é um belo case, em termos de projeto, e de... segmentaram, o elevador de um começa no décimo segundo, quer dizer, você não passa por dentro do hotel, entradas independentes. Tem operação hoteleira no prédio todo. É um case interessante, é um case bastante interessante, tanto é que nós... a campanha foi inspirada no Trend Tower, em frente ao Central Park. E é isso, um hotel embaixo e um residencial em cima. E mostrava a imagem

do Ibirapuera e do Central Park, fazendo a comparação. E chamava, o empreendimento chamava Ligan Lot. E aí veio depois a bandeira. Mas enfim...

**Alexandre: Considerando a década de 80, o quê é o produto, como você caracteriza o produto da primeira geração?**

Caio: Pioneiro. Eu acho que apesar dos problemas, eles quebraram esses dois paradigmas. E que foram importantíssimos para o setor imobiliário, setor hoteleiro. Para o setor imobiliário, paradigma de tamanho e de padrão. Foi quebrada a partir do condo-hotel e do flat, do apart hotel, do morador. E o paradigma de se financiar hotel, é uma forma de financiar hotel. Muita gente não gosta dessa forma, e particularmente eu não acho que é a melhor solução, mas é possível, é o jeito brasileiro de fazer hotel, de construir hotel, por falta de outras opções de financiamento. Então outro dia mesmo eu fui, eu entrei quase numa discussão com o pessoal do meio turístico, que não considera flat e apart hotel como benéfico para o setor. Eu falei, mas como é que não pode ser benéfico? Nós temos 42 mil quartos de hotéis em São Paulo, aos quais 30 mil são condoteis. Então o nosso parque hoteleiro é basicamente formado por conduteis.

Ponto. Se nós temos um bom parque hoteleiro, é graças aos conduteis. Então não tem... é inquestionável isso. Se é um bom produto de investimento, se não é, se foi feito corretamente ou não, são outras questões. Mas a hora que você vê o panorama de longe, e depois da história acontecida, agora, num cenário mais confortável, ele está passando da média, todos os empreendimentos rendendo bem, tal, você vê isso. Se a FIFA chega aqui no Brasil, bom, qual é o melhor parque hoteleiro do Brasil? É o paulista, o paulistano, disparado, em qualidade e quantidade. Por quê não é tão bom em qualidade no Rio de Janeiro? Porque não teve a segunda geração. E porque ficou todo mundo sentado sangrando os hotéis aí durante décadas, e hotéis envelhecendo, e não sendo renovados. Olha a qualidade do nosso parque hoteleiro, e do Rio de Janeiro.

**Alexandre: Claro.**

Caio: Isso se deve aos condoteis. Então acho que a importância dos conduteis para o nosso setor hoteleiro, é inquestionável. E para o setor residencial, também. Essa história, 6 mil e tantos apartamentos de 1 dormitório foi vendido agora, nesses últimos meses, em São Paulo. Isso começou com os flats. Não se fazia apartamento tão pequeno. Agora estão vendendo apartamentos de 19 metros por morador. A gente falava que não dava para morar, a prova que dá é que a, está vendendo alguns aí de 19 metros.

**Alexandre: Está vendendo para quem não vai morar lá, coitado de quem vai morar naquilo.**

Caio: Como diz um amigo meu, é um apartamento para quem não tem história, não cabe um livro, não cabe um porta retrato, é só pen drive. Enfim, mas vende, está vendendo que nem água isso daí. Só espero que eles não vendam de área hoteleira, desses...

**Alexandre: Sim.**

Caio: Porque aí vai acontecer o mesmo problema que nós tivemos de conflito entre os hotéis e os flats no passado. Só espero que esses novos residenciais com serviços pequenos, não se venda de área hoteleira disso, é... reze para que isso não aconteça, senão vai ter todos os problemas de novo, os hoteleiros vão começar a gritar, e com razão, que estão, é concorrência desleal, porque eles não são aprovados como hotéis, eles são aprovados como residenciais, que mudou o conceito, em São Paulo.

**Alexandre: Então pegando... só pegar esse gancho que eu acho importante. Os primeiros flats eram residências de luxo?**

Caio: É. Por causa do serviço hoteleiro, basicamente localização, produtos sofisticados, tudo isso. Eu acho que eles eram uma quebra de paradigmas sim, era chique morar em flat. Eu me lembro de uma série de viúvas, amigas da minha avó naquela época, anos 80 eu tinha 30 anos... 27, 28 anos, então eram as amigas dos meus avós que iam morar nesses... meramente os meus pais, meus avós, que iam morar nesses empreendimentos. Já era uma coisa, era uma conquista. Era uma coisa chique, bonita, sofisticada, tinha essa imagem. De você entrar no seu prédio, no seu apartamento, e ter um porteiro de hotel, ter uma recepção de hotel. A imagem que se passava era de sofisticação.

**Alexandre: Perfeito. Ok, você gostaria... tem algum ponto que você gostaria, para encerrar, que você gostaria de ressaltar?**

Caio: É, eu acho que é isso. É essa, quer dizer, teve muito, como qualquer produto no Brasil, até porque nós vivemos num país de tantos altos e baixos, que não existe nenhum tipo de produto imobiliário absolutamente confortável nesse país ao rumo da história. Você fala em residencial, hoje em dia residencial vende mas não aluga. Quem tem residencial para alugar, hoje em dia está pensando, não consegue alugar, porque a fatura de financiamento é tanta, que o valor da prestação acaba sendo às vezes até mais baixo que o valor do aluguel. Então está vendendo mas não está alugando. Comercial a mesma coisa, acontece a mesma coisa com o comercial e com o flat, principalmente aqui em São Paulo. Estoura a boiada, e vai todo mundo, e faz comercial e acaba exagerando na dose, sobrando conjunto comercial fechado aí na cidade inteira. E hoje esses prédios comerciais tem uma taxa de condomínio muito mais alta. São prédios inteligentes, aquela coisa toda. Então quem acaba não alugando, acaba perdendo um bom dinheiro por causa da manutenção do conjunto vazio.

Então quer dizer, esse tipo de solução, de usar o condo-hotel é... como um produto imobiliário de investimento, que de fato ele é, é muitas vezes uma ótima solução. Eu conheço investidores de flats muito satisfeitos. Outro dia, na semana passada, mesmo, eu tive uma reunião com um investidor de flats da Company, que hoje é a Brascam, é a Brookfield. E ele estava me comentando, ele é um incorporador também, estava me comentando que tem algumas unidades em flats da Company que nós demos consultoria lá atrás, um deles na avenida Ibirapuera, o Confort Moema, em frente à Igreja de Moema, mais ou menos, que também é meio a meio, ele é metade escritório, metade hotel, condo-hotel, e é de segunda geração. E também tem unidades no Clarion ali na André Fernandes com a Gerônimo da Veiga. Atrás do Tamburi, do restaurante Tamburi.

Eu perguntei, você está satisfeito? Ele falou, sempre. Sempre estive muito satisfeito com esses dois produtos. Ele tem três, quatro apartamentos em cada um, tal. Então são coisas assim que de vez em quando eu checo, falo com um, falo com outro, como é que está a rentabilidade, está dando bem, e tal? Acho que o Maxi Invest é a melhor prova disso, se bem que não é muito exemplo para dar porque comprou tudo na baixa.

**Alexandre: Na baixa.**

Caio: Então, mas de qualquer forma, operacionalmente ele vai bem, independentemente da valorização patrimonial, operacionalmente ele vai bem. Então acho que, enfim, é um jeito brasileiro de fazer hotel. Enquanto a gente não tem uma linha de crédito como tem nos Estados Unidos, de Project Finance. Outro dia mesmo, um amigo meu que é dono de uma rede hoteleira lá em Minas, disse que financiou um hotel lá nos Estados Unidos, está pagando um hotel lá nos Estados Unidos, não sei se você conhece, o da Mon Reale, esqueci o nome... o Flavio, Flavio Delgado.

**Alexandre: Sim, sim.**

Caio: Tá com um hotel nos Estados Unidos, financiou lá.

**Alexandre: Tranquilo.**

Caio: Tranquilo, 30 anos. O cara nem mora lá, coisa maluca. E aqui no Brasil, o cara tem um baita histórico, não consegue nada.

**Alexandre: Não consegue.**

Caio: A pior eu soube a semana passada. Um daqueles hotéis da Terra, sabe qual é, do Osvaldo Martini, aquela da Accor, criou um produto chamado hotel da Terra, que é um hotel de beira de estrada, tipo Íbis. Conseguiu o financiamento no BNDES. Aí não quiseram mais, devolveram, resolveram lançar condo-hotel. Devolveram o dinheiro. Eu falei ah, essa... não

acredito, eu não acredito. Devolveram o dinheiro. Teve a primeira medição, receberam a primeira parcela, e devolveram.

**Alexandre: Que coisa, hein. É, que o negócio imobiliário é um negócio grande, também, do incorporador é um negócio de peso também. Isso também...**

Caio: É.

**Alexandre: Chama a atenção.**

Caio: Tá certo. Se ele assume o financiamento, ele não pode vender como condo-hotel. Isso é uma das... do pré requisitos básicos. E... mas essa eu nunca tinha ouvido falar.

**Alexandre: Não, é... porque ele deve ter brigado...**

Caio: Não, ele ficou... e o pior é que não lança, e ta não sei quanto tempo embromando, e não sai o lançamento lá em São Carlos. Eu falei, essa é para sair na história, essa é para escrever num livro. Conseguiu e devolveu. Eu acho que é isso, Alexandre, enfim, é... graças a Deus nós temos esse produto.

**Alexandre: Sim.**

Caio: Imagina se não tivesse, como é que seria sem ele? É aquela história, ruim com ele, pior sem ele, não é. Como é que seria sem ele? A gente estaria ainda dependendo dos Fungetur da vida, sai um aqui, outro acolá. No Nordeste, no Centro Oeste a coisa funciona, não precisa tanto de condo-hotel, porque tem financiamento farto, ne, Banco do Nordeste, (ininteligível), Banco do Brasil, Banco da Amazônia, e tal, mas aqui no sudeste não tem jeito. No sul, sudeste, tem que depender disso.

**Fim da gravação.**

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**

**Entrevista:**

**Diogo Canteras**

**Diretor da Hotel Invest – Canteras e Associados**

### **Início da transcrição**

---

(...)

Diogo: Eu digo que não é relevante, por quê? Bom, o *flat* você sabe, o *flat* é um produto imobiliário que nasceu, basicamente, com uma conversa entre a Gomes de Almeida Fernandes, acho que isso é década de 80 junto com a Accor, que nessa época entenderam que seria um bom negócio, uma boa ideia, você aproveitar o fato de que você não tinha portas de viabilização de hotéis no Brasil, porque os hotéis no Brasil antes, eles eram viabilizados com os financiamentos oficiais ... na década de 70, e início da década de 80 os hotéis eram viabilizados com financiamentos oficiais que é um modelo que se usa no mundo inteiro. Quando você vai para Espanha assim, quando você vai para esses países onde o turismo, ele é levado... é uma atividade importante, na Tailândia, nesses lugares, quer dizer, o turismo como é uma atividade com um alto multiplicador, o Estado incentiva o turismo e para incentivar o turismo ele financia com juros subsidiados, uma parte do dinheiro que você precisa para fazer.

E no Brasil era assim, você tinha um financiamento chamado FICET e um chamado FUNGETUR, que era Fundo Geral do Turismo. E foi para isso que foi criada a EMBRATUR. A EMBRATUR, ela foi criada para selecionar os projetos que iriam ser elegíveis para levantar esses fundo. E dentro desse fundo, com esse financiamento, foi feito todos os grandes hotéis que se tem no Brasil, hoje. Foi feito o Maksoud Plaza, foi feito o Mofarrej, que era Sheraton, naquela época, foi feito o Caesar Park da Augusta, foi feito o Caesar Park do Rio de Janeiro, Ipanema, foi feito o Sofitel do Rio de Janeiro, foi feito, na época, o Le Meridien do Rio de Janeiro e da Bahia, o da Bahia virou o Pestana, o do Rio de Janeiro virou Windsor.

Então, os grandes hotéis que a gente tem no Brasil foram feitos com esse dinheiro. No final da década de 80, esse dinheiro vai rareando.

Eu lembro que na EMBRATUR tinha uma fila grande de projetos, e tal. E como sempre, a aprovação daquilo sempre tinha um Q de política, era sempre complicado você aprovar aqueles projetos dentro da EMBRATUR; era complicado...

O Caio Carvalho, que na época, era presidente da EMBRATUR, e que já era tão político como continua sendo até hoje; era muito complicado ele chegar e falar: olha, desculpe, o seu projeto não vai... não é elegível para pegar um financiamento; era muito

complicado. E aquele financiamento vai escasseando, escasseando, até que ele deixa de existir, de fato, tá. Eu acho que, de direito, ele existe até hoje, tá. Acho que, até hoje, existe uma legislação pro FICET e FUNGETUR. Mas, de fato, não tem votação, não tem dinheiro para isso, e isso deixa de existir. Deixando de existir, o país crescia, vamos lá, não crescia muito porque a gente já estava no pós-milagre brasileiro. Década de oitenta, o país já estava andando de lado, fortemente. E da demanda hoteleira, bem ou mal, alguma coisa crescia.

E também, a verdade é que, o FICET e FUNGETUR, eles não viabilizavam hotéis como viabiliza os apart hotéis, os condo-hotéis; quer dizer, esse sistema de venda imobiliária das unidades, ele viabiliza muito mais hotel do que deveria, essa é que é a verdade inundando a grande maioria dos mercados de hotel.

Na época do FICET e FUNGETUR, todo mundo que ia fazer hotel, tinha que fazer bom. Porque, em princípio, ia ter que pagar esse financiamento, então, não se fazia hotel à toda. Mas na hora que deixou de existir, houve uma certa carência da hoteleira, as tarifas hoteleiras eram boas e apareceu uma ideia, surgindo da Gomes de Almeida e Fernandes, que depois virou Gafisa, falando: *“Poxa vida, tem muita gente que compra apartamento para alugar. Em vez de comprar apartamento para alugar, por que a gente não faz um apartamento que já vem alugado? Um hotel, vamos fazer um hotel, vendendo apartamento por apartamento.”* Bela ideia. E com um adicional, quer dizer, quando a gente vende um hotel apartamento por apartamento, a gente pode fazer o seguinte: uma parte fica no pool hoteleiro o hoteleiro e a outra parte a pessoa usa como residencial. Se tiver muita demanda para hotel, esta parte do hoteleiro, sobe; se não tiver tanta demanda, essa parte do hoteleiro desce.

E daí, criou-se aquilo que o Jean Lacher chamou de hotéis de *“geometry variable”*. Dos hotéis de geometria variada. Então, é um achado porque é um hotel que tinha todas as características para atender as necessidades da oferta e da demanda, de maneira absolutamente flexível.

Se a demanda subia, o hotel crescia; se a demanda decrescia, o hotel decrescia. Beleza!

**Alexandre: Mas você acha, que nesse momento, em que a Gomes de Almeida Fernandes e a Accor, conversaram sobre isso, eles pensavam no *long stay* ou já estavam com vistas no mercado hoteleiro, vendendo diária?**

Diogo: Na verdade, quer dizer, eles estavam pensando em vender, como sempre, empreendimentos imobiliários. Esse era o foco da Gomes de Almeida e Fernandes. E a Accor ela tinha um foco hoteleiro *“pero no mucho”*. Ela não acreditava nesse empreendimento como um empreendimento hoteleiro, a ponto dela apostar nesses empreendimentos, as suas marcas

hoteleiras. Então, ela cria uma marca, que é a marca Parthenon para que esta marca seja a marca exclusiva para este tipo de empreendimento.

O que ele vislumbrava? Ele vislumbrava que este empreendimento era um empreendimento de centenas de proprietários. Era um empreendimento muito complicado, depois de qualquer momento de renovação, de você chamar uma verba para renovação, que daí, você tinha que chamar uma centena de proprietários para renovar o empreendimento. Então, ela sabia que se ela colocasse, sei lá, uma marca Novotel, nessa história, marca essa que já era bastante forte no Brasil. O Novotel no Brasil era de 70, acho que setenta e qualquer coisa, 72, 73 ela já era muito forte no Brasil, e principalmente em São Paulo. Mas eles nem pensaram em aplicar essa marca nesses empreendimentos, porque nesses empreendimentos, eles viam encrenca mesmo. Eles sabiam que era uma coisa, o qual para você operar, a curto prazo, seria uma boa opção de venda de produto de hospedagem. A curto prazo, você conseguiria fazer, conviver o residente com o investidor. Mas eles não gostavam do modelo, não. Isso estava absolutamente claro. Isso era um remendo. Isso era claramente um remendo que se fazia no mercado, onde não existia *Project finance*, o que continua não existindo até hoje.

Muito bem, feito isso, o que aconteceu com esses empreendimentos? Aconteceu o mesmo que estava previsto. Eles envelheceram, eles deixaram de ser bons produtos hoteleiros até porque os quartos eram relativamente grandes para o mercado hoteleiro, eles eram empreendimentos relativamente pequenos para o mercado residencial. A marca deles, na maioria dos casos, a Accor acabou trocando essa marca de Parthenon para Mercure; a marca Parthenon acabou sendo escapada, ela acabou sendo morta.

E esses empreendimentos, tinham alguns muito bem localizados, alguns localizados nos Jardins, e tal. Mas como um empreendimento hoteleiro de fato, de fato, nenhum sobrevive bem. Alguns têm aí...

**Alexandre: Uma sobrevida...**

Diogo: Alguma sobrevida de ocupação de hóspede, mas o grosso disso tá sendo ocupado para ocupação residencial, e a maioria, de baixa qualidade. Muito bem, eu falo que este momento não é relevante, exatamente porque isso aqui tem muito pouco a ver com um produto hoteleiro. Isso é um produto tipicamente imobiliário, isto era um apartamento residencial, que foi comercializado com carinho de hotel.

Mas se você for nesses empreendimentos, é só quarto, tá. A área de serviço é uma área pequena. É tudo, digamos, feito de maneira a tornar isso o mais parecido possível com um empreendimento residencial. Isso é um apartamento residencial com quartos menores, com

lobby um pouquinho diferente, talvez com uma área de serviço, um pouquinho melhor, às vezes eles colocavam um restaurante legal embaixo, isso era uma estratégia comum, você colocar...

**Alexandre: Uma assinatura?**

Diogo: Você colocar um Freddy embaixo, você colocar um Amadeus embaixo, como tem até hoje, lá na Haddock Lobo; você colocar o Laurent, que ficava embaixo daquele *flat* que ficava atrás do Renaissance, até não muito tempo atrás. Tinha vários chefes de cozinha que topavam operar esses restaurantes, que também eram restaurantes acanhados, com cozinhas acanhadas. Tudo feito para maximizar o valor da venda imobiliária do VGV, que vende imobiliário.

Então, isso aqui, eram produtos pouco adequados ao mercado hoteleiro e à operação hoteleira.

**Alexandre: Então, deixa eu fazer uma pergunta? Mas você acha que foi ainda na década de 80 que, digamos, de um arranjo que a Accor, na época Novotel, NHT, acabou aceitando fazer que o Gomes de Almeida Fernandes, com a evolução dos *flats*, que acabou, bem ou mal, se teve um grande crescimento de *flats* de São Paulo, se teve aí algumas empresas, principalmente, que eram administradoras residenciais, acabaram entrando também para trabalhar com pool hoteleiro, provando que é realmente, um produto residencial. Mas você acha que foi na década de 80, que teve o click, que ali tinha uma chave, tinha um caminho para algo melhor? Que o mercado poderia se trabalhar a viabilização hoteleira por esse modelo? Ou isso foi algo mesmo, conforme mais a década de 90, mais próximo do Plano Real? Quando você acha que foi o click do que era um *flat* e que isso começa a caminhar para um hotel e condomínio condo-hotel?**

Diogo: O click disto foi com um empreendedor chamado Eduardo Jorge. Ele foi o grande cara, que teve a grande sacada.

E a coisa é interessante, porque, da mesma maneira como aconteceu, neste ciclo que a gente tá vivendo agora, houve um espaçamento muito grande entre o ciclo da década de 80 e o ciclo da década de 90. O ciclo da década de 90 começa com Eduardo Jorge, em 93. Mas até 93, tinha muito pouca coisa feita, e vamos lembrar que, condo-hotel, é coisa de São Paulo. Quando o hotel só é coisa de fora de São Paulo, de maneira mais espalhada, nesta geração, vai um pouquinho na anterior também. Não, na anterior também, logo depois que São Paulo foi inundado daí foi para Porto Alegre, foi para Fortaleza, foi... Mas nessa época, neste início, isso era São Paulo. E esta primeira alteração da Gomes de Almeida Fernandes, foi São Paulo, foi São Paulo e Jardins.

Em 93, com Eduardo Jorge, acho que é Eduardo o primeiro nome dele, ele era dono de uma empresa chamada Jorge's, uma imobiliária chamada Jorge's. Ele tinha uma grande sacada, ele tinha um terreno maravilhoso na rua Cubatão, que era uma boa localização para um hotel, não era Jardins nobre, mas para um hotel, parecia uma boa localização, até porque, era em frente do Rubaiyat, perto do Dinho's, perto...uma localização com vários restaurantes bons em volta, tal.

E ele fez logo de lançar lá, um grande empreendimento, um grande *flat*, de trezentos e cinquenta e três apartamentos; coisa realmente de porte, tá. Na verdade, isso já era praticamente um hotel. Isto, apesar de aqui você ter a mistura de pool e residencial, e apartamento dentro dessa formação antiga, dos Parthenon antigos, e tal, este aqui é o primeiro empreendimento onde, efetivamente, isto tinha cara de hotel, isto em 93.

**Alexandre: Que hoje é o atual...**

Diogo: Que é o Golden Tulip da Alameda Santos, o Paulista Plaza. Ele lançou o Paulista Plaza com muito sucesso, vendeu muito bem. E depois que o Jorge vendeu muito bem, todo mundo falou: "*Opa, parece que...*" Todo mundo, eu estou falando, empreendedor imobiliário. Porque quem toma a iniciativa neste mercado não é empresa hoteleira, não é investidor, é um empreendedor imobiliário. É a Inpar, é a Cyrela, é a Gafisa, é este pessoal.

Então, este pessoal começa a olhar para esse... "*Espera aí, tem uma bela sacada, olha que bela sacada teve o Jorge aí, vamos fazer isto..., vamos tocar isto nessa direção.*" E daí, aparece sim o grande volume de empreendimentos que começam a ser estruturados na década de 90, que vai desde 93, que o primeiro é o Paulista Plaza, até 2000, tipicamente, com o último que é o Holiday Inn Anhembi que vende oitocentos apartamentos em um sábado.

Aqui no meio, se viabilizam todos os Fórmula Um; aqui se viabilizam os Ibis. E tem um momento, isso acontece em 99, que acho que em 99, tem um empreendimento que é muito emblemático. Antes disto, havia uma divisão muito grande das empresas hoteleiras para saber se elas topavam administrar apart hotel ou não topavam. Porque o apart hotel era uma formação meio complicada. Tinha pool tinha fora do pool, tinha residente, tinha investidor. Evidentemente existia um conflito de interesses entre o residente e o investidor, e essa formação era uma formação, mesmo, complicada. Até do ponto de vista de investimento, ela não é uma formação muito recomendada, porque você tem esse conflito de interesses entre o turista e o residente, certo.

Aqui, digamos, de 93 até 99 algumas... a primeira a entrar nisso foi Meliá. A Meliá rapidamente viu que os apart hotel eram um belo caminho, e começou a pintar, vamos entrar porque isso aqui funciona direitinho. Logo depois você começou a ter. eu acho que a Holiday

Inn começou a analisar isto, Intercontinental, o pessoal começou a analisar isso. E eu lembro que numa determinada altura dos acontecimentos, entra o Caesar Park, onde eu trabalhava. Eu era diretor de desenvolvimento do Caesar Park, e o Caesar Park por muitos anos resistiu a entrar neste mercado. Eu acho que o Caesar Park acabou entrando aqui, em 96, acho que em noventa e seis. É interessante porque o Cesar Park, na época, traz pro mercado uma marca que na época era muito forte.

Os hotéis Cesar Park eram considerados sinônimos de bom serviço. O Cesar Park rapidamente começa a administrar vários empreendimentos com uma marca que não era o Cesar Park, porque outra vez tinha aquilo: *“Não, eu não vou investir a minha marca hoteleira nessa história. Eu vou criar uma marca específica, seguindo o mesmo modelo da Accor. Eu vou criar uma marca Caesar Towers.”* Ele cria a marca Caesar Towers que na verdade, era a mesma marca, era claramente uma marca filhote. A invenção disso se deve ao João Doria Junior. O João Doria que deu esta ideia para Tiekko quando ele trouxe pro Cesar Park, uma incorporadora, que era a incorporadora Kauffmann, que estava lançando vários empreendimentos, vários *flats* na cidade, sendo que um deles era muito especial, que ficava na Rua da Consolação, quase esquina com a Oscar Freire, que se chamava Imperial Hall, que hoje é um Quality da Atlântica.

Isso aqui era um empreendimento muito desejado, e tal. E daí este foi a primeira aproximação do Caesar Park dos *flats*, e logo em seguida, o Caesar Park acabou fazendo uma parceria aqui, pro Caesar Park, para o Caesar Towers foi muito importante porque foi uma parceria com a Ímpar.

Vamos lembrar que década de 90, você tinha como grandes incorporadoras, a Cyrella, que era a maior incorporadora de São Paulo e continua sendo, a Ímpar, a Gafisa. Depois você tinha algumas outras menores, a Goldfab e você tinha várias outras menores. Mas digamos, o mercado era basicamente dominado por Caesar e Gafisa, por Inpar e Gafisa, sendo que tinha de longe a maior fração deste mercado, era a que mais lançava *flat*, era Inpar e com empreendimentos realmente bons. A Ímpar começa a entender que parecia fazer sentido lançar uma coisa mais com cara de hotel.

**Alexandre: Isso foi em que ano?**

Diogo: Ah, já estamos em 97, por aí. E daí a Inpar começa a estruturar empreendimentos realmente bons. Eu lembro que ela faz com o Caesar Park, três empreendimentos muito emblemáticos. Um era o Caesar Park da Alameda Campinas, o Caesar Towers da Alameda Campinas, que hoje é Quality, da Alameda Campinas. Um outro empreendimento muito bom, que era... .que ainda é hoje, é o Blue Tree no Morumbi, em

frente ao shopping Morumbi, com área de convenções grande, e tal, foi conceituado como um grande hotel de convenções .

Um terceiro empreendimento que era o Blue Tree Convention do Shopping Ibirapuera, que agora é o Bourbon Convention e um quarto empreendimento ... Bom lembrar, Bourbon tinha seiscentos apartamentos, com área de convenções grande e tal. Já não estamos falando mais, daqueles *flats* da Gomes de Almeida Fernandes que tinham oitenta apartamentos, cento e vinte apartamentos. Não, a gente tá falando de grandes empreendimentos hoteleiros. E por último, mas não menos importante, o Blue Tree Faria Lima, na esquina da Faria Lima com a Juscelino Kubitschek, que era, digamos, o grande objeto de desejo de todas as operadoras hoteleiras.

Esses empreendimentos todos entram no mercado, são lançados no mercado, por volta de 97, 98. E a Inpar ainda é responsável por todo o lançamento do cadeia Formula 1, agora Íbis Budget, mas todo o lançamento do Formula um também foi Ímpar. Mas vamos voltar a um momento que foi um momento importante, que foi em 99, onde eu acho que tem um acontecimento que é muito importante. Foi quando a Accor começa a colocar as suas marcas hoteleiras nos empreendimentos que são feitos via condo-hotel, tá.

Então, em 99, eu lembro porque foi o começo da nossa empresa, na época era HVS. Então o começo da HVS, no Brasil, foi em maio de 99. E um dos meus primeiros clientes foi a Praia Grande Construtora, do Carlos Alberto Camargo. E eles fizeram um grande empreendimento, em frente ao aeroporto de Congonhas, o Íbis Congonhas.

Bom, o Íbis Congonhas, ele nem foi concebido como Íbis, na verdade, ele era para ser uma ramada, que era tipicamente um hotel de aeroporto, e tal, os Ramadas, típicos hotéis de aeroporto. Mas, não necessariamente, seria um Ramada, a gente trabalhou neste hotel fazendo toda a parte de conceituação, localização, estudo de viabilidade, etc, etc. entendendo qual era a lógica de lidar aqui no aeroporto, estruturando mesmo o hotel.

Até que chegou a hora da seleção da operação hoteleira. E na hora da seleção da operadora, a Accor viu neste empreendimento como um empreendimento muito importante para ela ter dentro da sua carteira. Um hotel de quatrocentos apartamentos, de frente ao aeroporto de Congonhas; era fundamental, sei lá. E nesse momento, eu cheguei para o Bonadona, falei: “Ok, mas se você for administrar isto, é com a marca Íbis.” Ele falou: “*Não, eu vou administrar isto com a marca Phartenon.*” Eu falei: “*Phartenon é marca que eu tenho; para os condo-hotéis, isto é um condo-hotel, vai ser Parthenon.*”

*“A marca Parthenon eu não quero. A marca Parthenon é uma marca que, claramente, tem uma perspectiva de deterioração no mercado, e eu não quero uma marca que vai se*

*deteriorar no mercado. Eu quero que isto seja um Íbis, que é uma marca, que pra mim é forte que eu acho que vai agregar muito ao empreendimento e vai agregar ao empreendimento imobiliário também. Não, eu não vou colocar a minha marca hoteleira num apart hotel, tá?”*

*Eu falei: “Tá bom. Então, tem outras pessoas que vão colocar, tal.”*

Na época, a Ramada estava estudando; na época a gente estudava... estava negociando com Nutrir; a gente tinha umas duas ou três que estávamos negociando. Mas a Accor estava muito entusiasmada com este projeto, era um projeto forte, ela tinha razão de estar entusiasmada. Foi daí que aparece a ideia do Asset Manager, nesse momento que aparece a ideia do Asset Manager. Na época, o Alberto Ribeiro, que era o diretor do desenvolvimento da Accor, falou assim: *“Diogo, vocês da HVS, vocês são Asset Manager lá fora, não são?”* Eu falei: *“Somos. A gente tem uma atividade boa de Asset Manager lá fora, e tal, não sei o que; tem uma tecnologia boa de Asset Manager.”*

Ele falou: *“Por que você... o grande problema da gente estruturar isto como um condotel é o seguinte: o Bonadona tem medo que a gente monte aqui uma operação hoteleira, e aqui do lado você tem quinhentos proprietários, ou trezentos no caso do Íbis Congonhas. Trezentos proprietários. A relação desse pessoal com a operadora é um inferno, ele não deixar você operar o hotel. Então, cada um desses trezentos proprietários, ele chega no hotel achando que o hotel é dele. Na verdade, é. Mas se cada um dos trezentos for lá, quiser conversar com o gerente geral, quiser exigir uma coisa, isso deixa todo mundo louco, e toda essa gestão dessas reuniões de conselho, de assembleia, etc, etc, estraga a operação hoteleira, tira o foco da operação hoteleira, quer dizer, acaba sendo muito negativo e ruim para todo mundo. Por isso que esses empreendimentos... por isso que a Accor não gosta de colocar esse tipo de empreendimento debaixo da asa da na marca Accor.*

Ele falou: *“Por que a gente não faz o seguinte, a gente monta um Asset Manager aqui, e esse Asset Manager, ela passa, exatamente, a fazer esse trabalho de intermediação.”*

Então, ele vai ser o cara que vai ficar de olho na operação, que vai fiscalizar a operação, que vai comparar essa operação com os parâmetros de mercado, que vai ver se a gente tá operando direito, se tá com o preço direito, se tá com o posicionamento de mercado direito, se tá com os custos corretos, e tal, e não sei que; e vai relatar isto pros proprietários, de maneira que este cara passa a ser uma espécie de olho do dono, dos proprietários nessa história, e ele faz este filtro de relação; ele organiza essas informações, todas direitinho, e tal, para reportar pra esses proprietários, etc, etc.

Eu falei: *“É legal. Eu não enfrento esta posição ... mas acho que é legal, acho que faz sentido. E daí a gente passa a ser o primeiro Asset Manager do Brasil, com Íbis Congonhas.*

Então, o Íbis Congonhas foi o primeiro empreendimento que é lançado dentro desta formatação. E daí, a Accor, ela estabelece que tudo bem, ela vai entrar com as suas marcas hoteleiras nos empreendimentos, fundados pelo funding de condo-hotel, desde que você tenha um Asset Manager intermediando esta relação. E é curioso...

**Alexandre: Quer dizer que, então, você deixa pegar esse exemplo, a Parthenon primeiro não era hotelaria**

Diogo: Claramente, não, tá. Na verdade...

**Alexandre: Porque em 99, já tinha um belo tamanho, a Parthenon?**

Diogo: Eu não sei quantos empreendimentos tinha a Parthenon, mas vamos lembrar que, esta tua percepção é uma percepção que parece muito correta, por que, a Partheron era um filho bastardo, era um animal híbrido, um animal meio estranho, não era hotelaria, mesmo. Por isso que eu falo que o que aconteceu para lá de 93 não importa muito porque aquilo modelo ficou para lá. Aquilo não ... Aquele modelo, ele não...

**Alexandre: O hotel condomínio é como se fosse, hoje a gente tem três linhagens de homídios só que um não fala com o outro. Você acha que hotel condomínio não fala com *flat* da década de oitenta?**

Diogo: Na verdade, o que é o hotel condomínio, que é esta formatação? Nesta formatação, realmente, começa com o Íbis Congonhas. 100% dos apartamentos em pool. Quer dizer, não pode tirar o apartamento do pool, com operação mesmo hoteleira, estrutura hoteleira, layout de hotel feito de acordo com normas hoteleiras, tamanho de quarto, de acordo com tamanho de quarto padronizado pelo Íbis etc, etc, etc. E o Asset Manager intermediando esta história.

Você fala: isto conversa com o modelo anterior? Na verdade, no modelo anterior, tiveram alguns produtos que curiosamente chegaram muito perto disto. Quando você pega um Íbis com um Blue Tree Faria Lima, o Blue Tree Faria Lima tem alguma coisa como três ou quatro proprietários fora do Pool hoteleiro. Isto é quase 100%, meio curioso, porque na época não havia, digamos, coragem de chegar para incorporadora, na verdade nenhuma operadora hoteleira tinha a força que a Accor tinha, de chegar para uma incorporadora e falava assim: “Olha, ou é 100% no pool ou você não lança com a minha marca. Por que? Porque para incorporadora, a incorporadora queria vender para o maior número de pessoas possível, quanto mais flexível fosse, melhor.

Agora, a verdade é que como o produto de investimento, o produto misto é um mal produto. Para aquele cara que busca rentabilidade, ele é um mal produto. É por isso que,

digamos, esta conversa entre o produto condo-hotel e o apart hotel, onde você tem a mistura do poolista e do residente ela é uma conversa onde, isto aqui, eventualmente, é um bom investimento imobiliário, é um bom lugar até para você morar, é um bom lugar para você ter um apartamento, que você aluga por conta. Então, normalmente, não é um bom lugar para você ter um apartamento para renda com operação hoteleira, a menos que você tenha um grande volume de apartamento dentro do pool como você tem em muitos deles. Blue Faria Lima, Blue Tree Morumbi, Howard Johnson. A Howard Johnson acho que não tem nenhum fora do pool, até porque, eles são apartamentos de 18m<sup>2</sup>, 17 m<sup>2</sup>., então, não tem como você morar nisto; apesar de que, tem gente que acha que dá para morar. Da nova geração de incorporadoras, tem gente que acha que dá para morar nisto, mas de fato não dá.

Então, acho que Howard Jonhson não tem nenhum ... Então, aqueles que têm uma mistura mais equilibrada que é apartamentos no pool, e fora do pool, esses acabam sendo maus produtos de investimento. O produto de investimento melhor caracterizado está quando você faz o empreendimento 100% pool.

E a partir deste Íbis Congonhas, nasce uma geração de condo-hotéis mesmo, com empreendimentos que você quer a definição de condo-hotel. São hotel mesmo, estruturado em condomínio. É um hotel onde a propriedade do hotel é fracionado, com a venda das unidades para diversos investidores, mas aquilo é um hotel, uma operação hoteleira, um negócio hoteleiro, e na esteira disto, depois vem todo um leque de empreendimento da Accor, quer dizer, daquela geração de 99 de *flats*, onde tem toda a cadeia Fórmula 1, o Íbis Paulista, e etc.

**Alexandre: E vai embora... Perfeito. Bom, então, só uma pergunta, você falou de Íbis mas eu vou voltar um pouco à década de 80, porque eu acho que que é interessante pensar o seguinte: dentro dessa época nós tínhamos a Parthenon, nós tivemos, alguma coisa, o Transamérica. O Transamérica começa essa leitura dentro dos *flats*, já na década de 80, a gente vê algumas empresas como Riema, empresas como Residence, algumas pequenas empresas aparecendo aí. Conforme a gente entra na década de 90, basicamente, Riema, Residence, tudo isso acaba sumindo do mercado, porque elas eram administradoras de imóveis e de repente se aventuraram nessa parte do mercado hoteleiro. Você acha que basicamente elas não tiveram fôlego porque não souberam trabalhar a parte hoteleira? Por mais que, de repente, a gente fale: Esses hotéis eram residenciais com serviços e que de repente alguma coisa foi direcionada para, uma pequena fração do mercado hoteleiro. Aí a gente não pode falar que existia já um início de profissionalização já na década de 80?**

Diogo: Na verdade, por que que você não tem essas administradoras presente nesta segunda geração? Lembra, o nome do jogo dos condo-hotéis é a incorporação imobiliária. Eles que mandam nesta história. E por que você não lançava um apart hotel Riema? Por que que você não ...Bom, vamos lembrar primeiro que, Residence e Promenade são duas empresas que eram da Gafisa, eram da Gomes e Almeida Fernandes.

Houve um determinado momento, que a Gomes de Almeida Fernandes achou que a Accor estava ganhando muito. E que, o fato da Accor ganhar muito, estava, digamos, consumindo uma parte do lucro imobiliário potencial que a Gomes de Almeida Fernandes poderia ter. Então, eles montam duas empresas administradoras, específicas para estes tipo de empreendimentos.

Em São Paulo, eles montam a Residence, que na época, era tocada pelo José Carlos Pizarro; e no Rio de Janeiro, eles montam a Promenade. Com o objetivo, básico de tocar esses empreendimentos eles entendiam que a marca Gomes de Almeida Fernandes era suficientemente forte para vender isto, e que essa gestão da Promenade e da Residence era basicamente, era uma gestão condominial, codominileira, mistura de hoteleira com condominial, mas era uma coisa básica e que decididamente você não precisava dar o dinheiro que você estava dando lá.

Na verdade, foi um grande erro. Tanto é que essas empresas, praticamente desaparecem e elas quebram. Elas se inviabilizam, as duas se inviabilizam financeiramente, porque elas começam a cobrar taxas que são baixas demais pelos custos que elas têm. E as duas se inviabilizaram comercialmente.

Agora, por que que estas empresas pequenas, que estavam presentes neste primeiro momento, por que que elas não passam para segunda geração de *flats* dos anos 90? Outra vez, o nome do jogo é: incorporação imobiliária. Elas não tinham marca para vender. E você precisava de empreendimentos, para vender um empreendimento, todo mundo se deu conta que era muito diferente você vender um empreendimento sem marca, com um empreendimento com um carimbo do Caesar Park, com um carimbo da Accor, ou um carimbo de qualquer empresa internacional que topasse colocar o seu carimbo no empreendimento. Então, você ter um empreendimento carimbado por uma Holiday Inn; você ter o seu empreendimento carimbado por um Caesar Park, valia mais. E isto fez com que, quer dizer, ninguém mais, lançasse alguma coisa com uma marca Riema, por muito competentes que sejam. São ...

O Heleno é um bom amigo meu, e é muito competente naquilo que ele faz. Ele toca aqueles empreendimentos com muita competência, mas ele não tinha marca para dar para as operadoras hoteleiras.

Eu lembro, na época, que eu era vice-presidente de desenvolvimento do Caesar Park e as incorporadoras, elas davam o que eu quisesse. (...). Elas pagavam o dinheiro adiantado para poder usar a marca, elas pagavam taxas de gerenciamento bastante generosas. Tanto é que, todos os empreendimentos negociados em nome do Caesar Towers foi bastante simples, depois de negociar a mudança de marca para Blue Tree, que foi depois, o passo seguinte foi dado exatamente porque havia muita folga de negociar tarifas. Então, o que? Eu dou um desconto de 2% da tarifa, mas a gente vai mudar a marca para Blue Tree e tal, e não sei o que. Mas, basicamente é porque, eles não tinham marca para oferecer para as incorporadoras imobiliárias.

**Alexandre: Perfeito. Em termos de viabilização, se a gente pegar a Ana Paula Spolon, que foi a que escreveu sobre essa época; se a gente pegar a Prosério também que escreveu sobre essa época, coloca 94 como o grande boom das redes internacionais aqui do Brasil, que provavelmente, provavelmente não, totalmente ligado ao modelo de marca, ou seja, precisava de uma representatividade. Isso foi sendo...**

Diogo: Vou lançar um empreendimento no Itaim. Um *flat* no Itaim, eu vou lançar um Meliá Itaim. A marca hoteleira, ela ajudava a vender o sonho. Então, é isso que elas serviram, e daí foi o grande boom das marcas internacionais que toparam entrar no jogo dos *flats*. Porque muitas não toparam, até hoje. Você tem marcas que até hoje estão ensaiando entrar nessa história, e não são poucas, são várias que até hoje estão ensaiando isto.

**Alexandre: Mesmo com o esquema tendo o Asset, aqui no meio, fazendo uma estrutura mais ...**

Diogo: Vamos lembrar uma coisa, Alexandre, isso é muito importante para entender o envolvimento das empresas internacionais com o condo-hotel. Condo-hotel, ele é uma jabuticaba. E só dá no Brasil. Ai você fala: não, mas você tem condo-hotel em Miami. Não, não como a gente tem aqui, tá. O condo-hotel como a gente tem aqui, só tem no Brasil.

No mundo inteiro, você tem *Projet Finance*, e hotel se faz, como se faz nos Estados Unidos, como se faz Qatar, como se faz na Europa, como se faz no mundo inteiro. O cara que quer fazer um hotel, o hotel custa, sei lá, cem milhões, ele tem dez no bolso ele vai buscar um financiamento de noventa, ou ele tem vinte poucos e busca um financiamento de oitenta, esse financiamento tem um prazo suficientemente longo para que a própria geração de caixa do hotel tenha a condição de pagar esse financiamento, e o cara vai tocando o hotel, e gere a

dívida, e tal. Então, essa parte de gestão de dívida hoteleira, faz parte da cultura hoteleira, no mundo inteiro, tá.

O Brasil, é o único país do mundo onde hotel se constrói sem dívida; hotel se constrói 100% com capital próprio. Por que? Porque não tem financiamento. Quer dizer, um financiamento nos Estados Unidos para um hotel com custo de juros, lá, baixo, etc, etc, é vinte e cinco, trinta anos.

Aqui, com juros mais altos, você consegue, depois dos todos os tramites, e tal, e não sei o que, um financiamento do BNDES, que no máximo chegue a dezoito anos, mas que exige uma contra garantia, que exige uma porção de coisa. Quer dizer, é ...

**Alexandre: E no fim das contas, isso não é barato, também.**

Diogo: Não é barato e não alavanca porque tipicamente financiamento do BNDES, a verdade que hoje eles aceitam um financiamento evolutivo, com a garantia evolutiva, com o próprio projeto entrando ... Mas é bastante complexo, e no final das contas, toda essa burocracia, todas as garantias que o BNDES exige, na verdade fazem que esse financiamento não seja alavancador. Não seja alavancador, eu quero dizer o seguinte: se você quer fazer um hotel de cem milhões e você vai pegar, digamos, oitenta no BNDES, o BNDES chega para você e fala: *“Ok, eu te dou os oitenta, mas você precisa me dar cem, em garantia.”*

Então, na verdade, para você pegar um empréstimo de oitenta, a primeira condição é que você tenha, cem. E você tem que comprometer este cem, de alguma maneira, não é que você vai deixar lá dentro do banco, pode ser uma fazenda, pode ser um ativo, mas ele fica travado em garantia do banco. Então, não adianta, isto não alavanca, não é um projeto, não é uma maneira de alavancar financeiramente capital, como é lá fora.

Aqui, a única maneira de fazer hotel é via condo-hotel, 100% capital. Por que que eu enfatizo essa história de que este fenômeno é 100% nacional, ele realmente é uma jabuticaba que só dá aqui. Eu enfatizo isto porque as operadoras hoteleiras internacionais não vêm isto lá fora. Então, chega uma Accor, por exemplo, e a Accor é diferente, a Accor está aqui há trinta anos, ela nunca saiu do Brasil, ela tem uma presença no Brasil muito forte, tem vários hotéis próprios, etc, etc, etc. Ela, depois de muito tempo disposta a este mercado, ela começa a analisar e fala: *“Ok, eu acho que com essa história do Asset Manager, dá para encarar essa história.”*

De repente chega uma Marriott exemplo, e fala: *“Eu não tenho isso no mundo inteiro...”* Aí se começa a analisar contrato, vai contrato, vem contrato, vai contrato ... Acabaram fazendo um único empreendimento, aqui, que é o Marriott Apartments que é o único que eles assinaram naquela época, e como nada, dada a dificuldade que você tem de

explicar toda esta realidade para Bethesda, que é onde tá a sede da Marriott que é a mesma coisa.

A mesma coisa acontece comigo, então a mesma coisa acontece com diversas outras empresas internacionais, que começam a analisar esta possibilidade, mas que entendem, por exemplo, que o Asset parece, uma beleza! Realmente, sem o Asset eu não tenho dúvida que eu não entro, tá.

Agora, além do Asset, quem mais que eu quero? Porque isto aqui é muito diferente daquilo que eu faço, lá fora; isto é muito diferente de um contrato de gerenciamento que eu faço com um proprietário único, normalmente, é um fundo de investimento, e tal, e não sei que. Aqui eu vou ter trezentos proprietários... eu faço ainda o que...A verdade é que agora eu tenho um fundo de reserva, que me ajuda na renovação do hotel, mas quando eu tiver uma renovação maior, o que que eu faço para chamar esse pessoal todo para renovar o hotel?

Sabe, tem uma série de questões, que quando você analisa aqueles contratos típicos de gerenciamento, com todas aquelas cláusulas, e todas aquelas situações de tudo quanto é jeito, analisa ... na hora que você tenta analisar o condo-hotel, de baixo deste prisma, tem coisas que não consegue resolver.

Então, até hoje você tem várias empresas internacionais, e quando eu falo várias, são várias mesmo que querem entrar no Brasil, que vêm que no Brasil esse é o único jeito de entrar, que tão tentando...Você vê, por exemplo, alguns diretores de desenvolvimento, tentando fazer as suas cadeias, sabe; se conformar com essa necessidade do condo-hotel, mas é muito complicado.

**Alexandre: Perfeito! Então, assim, só para encerrar e deixar claro e talvez você colocar mais algum detalhe que você queira ver. Então, se nós pegarmos a década de 80, até 1993, com o lançamento do Plaza Paulista, o Paulista Plaza; o que que a gente tem? Tem esse mercado de flats, onde você tem, metade residencial, metade hoteleiro, como uma oportunidade no mercado, que algumas empresas viram de direcionar, mas nem os incorporadores viram aquilo como um produto, vamos dizer, hoteleiro.**

**A partir de 93, sim, aí quando você lança um empreendimento de grande porte, com características mais hoteleiras, e aí começam a pensar em buscar investidores imobiliários que tenham, ou que gostaria de ter, como você falou no início, um apartamento de alugar.**

Diogo: Exatamente, eles buscam, digamos, o foco passa a ser... é interessante porque neste momento, de 93 para frente, qual é a ficha que cai? A ficha que cai é a seguinte: me parece que o mercado de investidores pulverizados em hotelaria, é maior do que aqueles que

querem só comprar imóvel. É maior do que aqueles investidores puramente imobiliários porque antes, quando a Gomes de Almeida Fernandes fazia os empreendimentos dela com a Parthenon, ele pensava naquele cara que antes comprava apartamento, e que aquele empreendimento administrado pela Accor, com a marca Parthenon era um negócio mais legal do que o apartamento, porque ele já vinha alugado, de certa maneira, ele podia morar se quisesse, ele podia alugar por conta própria se quisesse. E ele fugia da lei do inquilinato. Beleza!

Porque, no passado, a lei do inquilinato era uma coisa muito complicada; você alugava um apartamento, você não conseguia mais tirar o inquilino de lá.

Então, estas distorções legais, também, foram um pouquinho, que empurraram os *flats* da Gomes Fernandes no mercado. Em 93, qual é a ficha que cai? Em 93, quer dizer, com aquele mega empreendimento na rua Cubatão; trezentos e cinquenta e três quartos, que seria grande hoje, com vinte anos depois ele seria grande, quer dizer: em 93, ela era monumental. Isso sendo lançado no mercado, isso tinha cara de Maksoud, isso tinha jeito de Maksoud, de hotel para valer. E, efetivamente quer dizer, a compra de apartamento era um veículo para você investir no hotel, ou seja, tipicamente aí cai a ficha de que havia um grande mercado de pessoas que queriam investir no mercado hoteleiro.

E que se você fizesse um empreendimento muito parecido com um hotel, você teria um bom número de investidores neste empreendimento. Essa é a grande ficha que cai em 93.

**Alexandre: E isso é um pensamento que a gente escuta, principalmente falando novamente com a cabeça do incorporador. Hoje se fala muito do ticket médio. Quanto mais você..., quando você fala em ticket de um apartamento de um Íbis, que tem 17m, é um ticket também barato para investidores. Porque eles falam, isso cabe... eu vendo fácil, porque é um ticket que vai caber no bolso do investidor, que se for passar para algum prédio de ..., como um de 65m, já fica alto.**

**Então, você acha que, também, em 93, quando você lançou um apartamento, porque os *flats* antigamente eles tinham trinta e seis, na década de 80, se não me engano estavam com 36 até mais 45, 50. Então, quando você também, com um apartamento com 25, 20, 25m²...?**

Diogo: No caso do Paulista Plaza, trinta e dois, quer dizer, era grande.

**Alexandre: Era grande ainda, mas já menor do que a média. A gente já começa também entrar nessa cabeça de investidor puro, que tem o dinheiro e quer imobilizar, você que também, pensando nisso, a cabeça do investidor para o mercado hoteleiro, começa então, entrar nisso, que são unidades mais racionalizadas?**

Diogo: Vamos entender uma outra coisa, também. E é fundamental para entender este mercado de condo-hotel. O investidor de condo-hotel ele é um investidor não qualificado, ele é um investidor dentro da terminologia legal, hipossuficiente. O que quer dizer um investidor hipossuficiente? Ele faz que as pessoas dizem para ele fazer, ele não tem capacidade de análise. Essa capacidade que você está criando no investidor, ele simplesmente não tem. Não tem mesmo. Ele compra a conversa, ele compra o sonho, ele compra a historinha que o corretor imobiliário passa para ele. Mas ele não compra a lógica de investimento. “Olha, eu vou investir num apartamento menor, porque a perspectiva ...” Longe dele essa história.

Ele tem, quando muito, uma percepção de um cheiro. E o setor imobiliário, ele resistiu muito a fugir daqueles empreendimentos que tinham mais cara de apartamento. Então, é interessante porque eu lembro que quando foi lançado o Formula 1; o Formula 1, eu acho que neste sentido, foi um divisor de águas. Na época, quem estava lançando o Formula 1; o Formula 1 foi lançado pela Inpar, a gente estava falando, e a corretora imobiliária que estava lançando isto era a Lopes. Na época, capitaneada pelo Marinaldo, que agora tem a Elide.

Com o Marinaldo à frente da Lopes, nós tivemos uma grande discussão, porque o Marinaldo falava: “Diogo, este quarto tem 12m<sup>2</sup>; quando um investidor olhar isto ele vai ver 12m<sup>2</sup>, Diogo, é um armário, não é um apartamento, é um armário. E o comprador não vai comprar um armário.”

E eu falava: “Não Marinaldo, eu entendo que a percepção do mercado, que é pura percepção, não tem capacidade de análise, mas a percepção do mercado é que efetivamente ele tá comprando um investimento. E que, se você tá formatando esse quartos de 12m<sup>2</sup> é porque a Accor, ou quem tá formatando isto, tem o conhecimento técnico para julgar se isto é um bom quarto para se vender no mercado hoteleiro, ou não”.

E foi interessante porque até a véspera do lançamento do Formula 1 Paulista, o Marinaldo realmente estava com muito medo, ele achava que não ia vender, ele estava, mesmo, tenso. E eu achava que ia vender, mas, quer dizer para mim tanto fizesse, porque eu não tinha todo aquele bando de corretores na rua vendendo. Então, o fato de eu achar ou não, importava muito pouco. Eu lembro que o Formula 1 Paulista vendeu em um final de semana, para surpresa de todo mundo, ninguém esperava. Já era um pouquinho ..., o mercado já estava um pouquinho cansado dos *flats*; mas o Formula 1 Paulista chegou com um ticket médio muito conveniente, chegou com um ticket médio de R\$50.000,00 na época. Que na época era um dinheiro que a pessoa tinha no bolso. Não sei quanto seria R\$50.000,00 agora, talvez teria que tirar a inflação, mas talvez R\$300.000,00 hoje. Era um número bom de você vender, talvez R\$250.000,00, uma coisa assim.

Então, quando isto foi vendido, vendeu quatrocentos apartamentos em um final de semana. E daí ficou claro que o mercado já não estava mais comprando um apartamento residencial onde ele pensava talvez em uma eventualidade morar um dia. Já não era mais isto. Ele estava comprando um investimento hoteleiro.

Então, eu acho que, sobra dessa conversa toda, algumas informações importantes. A primeira informação importante é que este mercado, um mercado de investidores, ele é hipossuficiente, não qualificado. E o fato de ele ser não qualificado, faz com que todas as informações que se dá para este potencial cliente, tem que ser muito clara e transparente, porque senão, ele compra o sonho e ele é iludido, ele pensa que você o está tapeando. E é muito fácil de tapear. Tem muita gente que tem tapeado e está tapeando. Isto não pode, isto é crime. Você vender uma coisa de maneira não transparente, para investidor não qualificado ... É interessante porque esse investidor não qualificado, a palavra que você usa para designá-lo, é hipossuficiente que é a mesma palavra que você usa para os retardados. O retardado também é um hipossuficiente.

Na verdade, você vender um produto de investimento ou um produto imobiliário de investimento, para um investidor não qualificado, de maneira pouco clara, vendendo sonho, vendendo um pouquinho gato por lebre, é a mesma coisa que você tirar um sorvete do garotinho retardado. É feio e é crime. Então, isto é uma das coisas que fica claro. Agora este mercado de investidores, ele apesar de não ter essa capacidade de análise, e formatar, e etc, etc ele tem um feeling. E ele investe de acordo com este feeling. Feeling este que tem sido melhor trabalhado com a compra e venda de *flats* do mercado secundário. Você já tem um grupo de formadores de opinião, neste mercado de investidores, que são aquelas pessoas que sistematicamente tem participado de conselho, esse tempo inteiro; que comprem e vendem *flats* do mercado secundário, etc, etc. Este pessoal já entende, um pouquinho mais, de apart hotel, e este pessoal, na hora de lançamento, os amigos falam com eles.

Então, o mercado tá um pouquinho menos, não qualificado, do que era no passado. O passado, realmente, era triste.

**Alexandre: A gente sabe não é? Tantas e tantas assembleias, loucura ...**

Diogo: Até hoje, por exemplo, você tem a renda ... a relação das operadoras com essas assembleias de condôminos, é muito complicado e muito pouco técnica, muito pouco direcionada por parâmetros de análise formal. O pessoal faz isto um pouco no feeling, o que é um pecado.

**Alexandre: Gostaria de colocar mais alguma coisa Diogo, que você acha importante?**

Diogo – Não, Alexandre, acho que já te enchi de conversa.

**Alexandre – Não, foi fantástico!**

**Fim da gravação.**

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**

---

**Entrevista:**

**Thais Perfeito**

**Gerente de Hotel Asset Management na Hotel Invest**

### **Início da transcrição**

---

**Alexandre: Estou aqui com Thais Perfeito, seu cargo Thais?**

Thaís:- Gerente de Asset Management.

**Alexandre: Da Hotel Invest.**

Thaís:- Hotel Invest.

**Alexandre: Nós vamos conversar sobre o roteiro para entrevistas com o Hotel Asset Management elaborado pela pesquisa em andamento. Você autoriza eu apresentar o Hotel Invest, o termo, a pesquisa?**

Thaís:- Sim sem problemas.

**Alexandre: Obrigado, depois eu vou te mandar o termo oficial.**

Thaís:- Tá bom.

**Alexandre: Bom então eu gostaria de começar com a primeira pergunta que seria o seguinte. No roteiro da Secovi, Manual de Boas Práticas da Secovi ele diz que o Hotel Asset Management pode ser entendido como, como os olhos do dono no negócio hoteleiro. Quero saber se você concorda e qual o seu ponto de vista em relação a isso?**

Thaís:- Eu acho que é exatamente isso, resumi de uma forma bem, bem sutil é o olhar do dono. Até porque a gente é contratado pelo dono para gerenciar aquele empreendimento dele, para gerenciar aquele investimento que ele fez. Então eu acho que o que difere um pouco quando você tem um fundo que é dono de várias propriedades, que é, tem uma carteira nesse fundo, por exemplo, você não tem um vínculo tão grande com a propriedade. Num extremo, aquele fundo vende essa propriedade, compra uma outra com gerenciamento de expectativas. A gente está preso no contrato com o empreendimento, contratos longos de 10, 12 anos, alguém vai fazer a gestão ali daquele ativo. Então os donos dos apartamentos, eles não são pessoas qualificadas, até o próprio manual da Secovi comenta um pouquinho disso. E o fato de não serem pessoas qualificadas são advogados, dentistas, médicos, eles não tem a hotelaria como Core business, por conta disso, eles precisam de um especialista para assessorar eles nessa relação com a operadora. Então toda vez que a gente vai conversar com

a operadora eu sempre penso no ponto de vista do investidor do investimento hoteleiro. Então com certeza a gente é o olhar do dono sobre o negócio.

**Alexandre: Perfeito. Quanto a essa parte do olhar do dono eu queria te fazer uma pergunta, porque hoje basicamente o sócio-ostensivo acaba entrando na operadora hoteleira.**

Thaís:- Sim.

**Alexandre: E isso limita um pouco a atividade do Asset Management, sendo a operadora hoteleira como sócia ostensiva e de certa forma a figura dela ficou muito forte na relação. Como é que você vê isso?**

Thaís:- É eu acho que sim, porque quando a sócia ostensiva representa os sócio ocultos, então ela representa os investidores. Agora acho que no limite de um..., meu advogado pode até dizer mais, melhor, mas acho que no limite ela é o representante legal desses sócios ocultos. Então a princípio ela poderia fazer, tomar ações em nome deles. Agora o que a gente vê quando elas são realmente sócio ostensivas, ela é operadora hoteleira faz muito sentido porque é onde a receita vai entrar, toda a gestão vai ser feita dentro dessa sócio ostensiva, então a sócio ostensiva acaba tendo nesses nossos contratos uma figura de operadora mesmo. Então toda essa gestão do empreendimento é feito dentro da sócio ostensiva, então entendo que tem que ser a operadora.

Agora, por isso que a formatação desses contratos é tão fundamental, por mais que ela seja representante legal desses sócios ocultos, você consegue colocar ferramentas onde, para aprovação de certos investimentos, aprovação de orçamento quem faça seja os sócios ocultos por meio de uma assembleia, junto com o Asset, então você consegue ainda assim colocar um pouco a figura do Asset de cobrança em cima da sócio ostensiva, acho que daí entra a formatação do contrato, mas é um...Eu concordo com você que é uma coisa ainda meio nebulosa você ter a sócio ostensiva como representante dos proprietários, a operadora.

**Alexandre: Certo. Quais são as características que caracterizam a atividade junto com o Hotel Asset Management. Eu coloquei até aqui o da Raleigh de 1999 algumas funções que ela descreveu quando ela fez um apanhado de 10 anos de aprendizado de função e depois eu na seguinte o Beals e Sighn, eles fizeram, eu acabei mantendo esse de 1999 porque depois a pergunta seguinte que é: que tempo de dedicação o Hotel Asset Management bateu muito com essa daqui, então eu mantive essa para depois a gente poder fazer um paralelo direto, tá? Então vou te apresentar aqui...**

**Então assim essas funções que (Inint 00:05:30) vem da forma de financiamento do hotel, monitoramento de empréstimos, negociação e gerenciamento, monitoramento e**

**desempenho, consolidação do plano estratégico anual que é uma parte de negociação do orçamento, revisão do orçamento, a periódica, a mensal, tudo mais e reinvestimentos.**

Thaís:- E reinvestimentos.

**Alexandre: E revisão da taxa de propriedades e seguros, mas a parte de licenças e alvarás, seguros etc e tal. Pensando nisso, você concorda com isso? De certa forma aqui no Brasil os contratos...**

Thaís:- Que é bem específico.

**Alexandre: ...e como vocês trabalham como é que vocês colocariam isso?**

Thaís:- Do que ela linkou aqui na verdade tem esses dois pontos o B e o C que eu entendo que aqui na formatação desses condo-hotéis isso não existe, eu não posso refinanciar hotel, eu não posso gerar empréstimos onde eu dei em garantia o hotel, até porque o hotel ele não é de um proprietário, ele é de diversos proprietários. Então acaba sendo quase que impossível você fazer no formato de condo-hotel esse tipo de, esse tipo de ação. Se fosse uma propriedade única, um proprietário como a gente tem, por exemplo, nos nossos hotéis Íbis de Belém, é de um proprietário único então a gente até consegue, conseguiria alavancar dessa forma, mas para o condo-hotel eu entendo que isso não funciona, esse tipo de alavancagem. Que é muito comum lá fora, foi toda bolha, lá nos Estados Unidos, mas até porque para você fazer esse tipo de continha tem que saber qual que o custo de oportunidade de cada proprietário, eu não sei onde eles conseguiriam investir o dinheiro e tais retornos.

Mas nos outros pontos eu concordo com ela assim, as funções do Asset elas são essas e mais algumas que eu até, que eu vi que estão ali atrás colocadas como informar os investidores, vem toda uma parte de relatórios.

Nós trabalhamos para eles, então tem que ter isso também em mente e também aqui não deixou, ela fala um pouco de ações de marketing em vendas, mas acho que, ainda mais hoje em dia, assim, mas já algum tempo, mas o RM é uma das funções que o Asset Management tem que se preocupar bastante, porque é onde está a receita do hotel. Então de forma geral no dia a dia esses são, é um pouco das nossas funções.

Tem um trabalho antes do Asset que até eu comento aqui atrás também que é a revisão de contratos e isso é...Aqui também ela comenta isso.

**Alexandre: Mas é que parece que são pessoas (00:00:00).**

Thaís:- Isso, contratos de terceiros que ela está comentando, mas a formatação do contrato, agora a gente está até envolvido em alguns processos e a gente vê como é importante estruturar esses contratos da melhor forma possível porque senão não aprende a...

**Alexandre: É porque tem contrato padrão só para a operadora?**

Thaís:- Verdade.

**Alexandre: Ok, então fora esse daqui você colocaria mais as atividades, as funções de relatórios de comunicação com a comunidade de investidores e a parte de negociações com contratos com as operadoras?**

Thaís:- É os contratos que antecedem...

**Alexandre: Antecedem uma operação.**

Thaís:- É antecedem a operação propriamente dito, mas é importante que o Asset esteja envolvido na formatação desses contratos, não só o pessoal de desenvolvimento. E que até comenta-se um pouco sobre a RM.

**Alexandre: Perfeito a parte da RM. E isso você faz diário ou você faz mensal a parte de RM, como vocês trabalham isso?**

Thaís:- É difícil, é difícil. Antes nos hotéis que a gente trabalha a gente tem, tinha duas, duas categorias. Tinha os hotéis que não tinham RM propriamente dito, onde você tinha a tarifa estampada ações (inint 00:09:39). Cada seis meses sentava para conversar, operadora e estipulava: “Ah então a gente entende que o mercado de São Paulo está indo bem, vamos forçar mais um pouco a diária, não este produto não está tanto.”. Bem tinha pontualmente a cada seis meses. E nos outros hotéis onde existe, existiu RM como os Mercures e tudo mais a gente acaba, acabava deixando um pouco mais essa gestão do inventário com eles e olhava sempre o desempenho junto ao mercado. Então diária média, e não conseguia olhar as tarifas além disso, onde era médias e tudo mais. Agora com, quando foi implantado nesses outros produtos médio econômicos super econômicos ou...

**Alexandre: A tarifa flexível.**

Thaís:- É a tarifa flexível, isso para a gente virou um drama porque muitas vezes os gerentes não tem tempo, não tem o conhecimento e não tem as ferramentas para trabalhar com isso. Então a gente a princípio tinha deixado um pouco na mão deles, mas a gente começou a reparar algumas inconsistências que apareciam nos sites, que apareciam até no desempenho dos hotéis e agora eu estou tentando tomar de volta, só que para você trabalhar a RM você tem que ter acesso ao sistema e é isso que a gente está brigando com eles para ter esse acesso. Eu entendo que isso não é uma tarefa do Asset, sinceramente nem acho que deveria ser uma tarefa do Asset. Só que a gente deveria cobrar a operadora e a operadora deveria trabalhar direito.

Agora do jeito que está...

**Alexandre: Então, agora falando dos problemas vocês estão tendo que entrar mais.**

Thais:- E já tem que entrar mais e receita, se não entrar receita não tem milagre nos custos.

**Alexandre: Sim, perfeito. Então agora seguindo aqui essa mesma, esse papel, essas atividades e tudo mais, tirando só a parte de venda, compra, financiamento e monitoramento de empréstimos, agora em 2012 saiu esse artigo que fez o levantamento sobre o tempo que o Asset gasta nas principais, e também mostra o, depois se você não tiver eu te mando também.**

Thais:- Ah, com certeza.

**Alexandre: Ele mostra o perfil do Asset Management nos Estado Unidos, então anos de trabalho em hotelaria, grau de instrução, tudo. É bem legal. Ele colocou que o Asset Management do 1 ao 7, esse o número 1 é o que gasta mais tempo fazendo as atividades, monitoramento de desempenho financeiro e aí depois, sucessivamente. Revisão e análise dos dados operacionais, relatório dos investidores, gastos com propriedades, análise de monitoramento de receita, Revenue Management, estratégias para investimento e gerenciamento e negociação de contratos de administração. Então isso lá nos Estados Unidos pegando a comunidade dos Asset's ele identificou que isso é como que eles dividem o tempo deles, sendo mais o monitoramento de desempenho e menos o gerenciamento e negociação de contratos. Isso é claro, é um mercado maduro, que é o americano, que já tem aí anos e anos e até, como é que a gente pode falar, um sistema mais sofisticado, propriedade que não é só o condo-hotel.**

Thais:- É o nosso sonho.

**Alexandre: É. Então dentro da realidade hoje do condo-hotel, se você pudesse enumerar de 1 a 10, caso você, veja que você faz mais coisas além disso, como você falou, apesar que você falou do revenue e ele colocou revenue aqui...e você conseguiria enumerar o que é que...**

Thais:- É o tempo.

**Alexandre: ...dentro da sua rotina o que é que você gasta mais, tempo e atenção, mais tempo e atenção?**

Thais:- É eu até tinha pensado aqui um pouco de importância do trabalho.

**Alexandre: Como importância do trabalho?**

Thais:- É porque na, simples, eu não sei se é porque agora a gente está com esse novo ciclo de desenvolvimento e eu estou estruturando tantos contratos novos, a gente vê como é importante esses contratos serem estruturados da forma correta. Então eu já vi também,

participei de todas as assembleias conturbadas de novo como o contrato é importante. Eu linkei aqui um pouco pensando nesse grau de importância, agora com relação ao tempo...

**Alexandre: Não, podemos colocar por importância. Porque na verdade assim, o tempo seria o que eu, eles prestam mais atenção, sem importância.**

Thais:- Eu, é engraçado, como as pessoas mudam, eles colocam como 7 então contratos para mim é o principal.

**Alexandre: É o principal. Até por causa, hoje o momento atual.**

Thais:- Também pensando um pouquinho nesse momento, mas é o principal, porque sempre essas negociações acontecem, as pessoas saem, mudam de empresa, não estão mais ali e daqui a 10 anos vai todo mundo voltar para o contrato, se tiver algum problema. Para mim contrato é o principal, Segundo eu coloquei o Revenue que de novo é a receita do hotel então, essa gestão ela é fundamental, não adianta a gente ficar olhando custos sem ter essa receita, então o Revenue para mim o segundo. Quarto é, quarto não, terceiro eu coloquei o fundo de reservas, os gastos com a propriedade por ser investimentos e também um pouco pensando na formatação dos nossos contratos aqui de condo-hotel, porque você não vai, você não consegue chamar capital numa necessidade de investimento, então toda vez que os gerentes pedem algum tipo de investimento que vai usar recursos do fundo a gente pensa 10 vezes antes de aprovar. E lá na frente eu vou precisar reformar o hotel inteiro e não vou ter dinheiro.

Em quarto lugar eu coloquei estratégias para o investimento de forma geral, aqui a gente sempre pensa muito em tentar maximizar o retorno do investidor, o setor tanto de curto prazo quanto de longo prazo. Então pensando nisso estratégias por exemplo, nos hotéis que a gente trabalha, tipo “fecha esse restaurante que ele só dá prejuízo”. Então tem coisas mais globais, “*Vamos fazer uma ação de marketing específica porque esse hotel está precisando*”. Então estratégias de forma geral, em quinto eu coloquei monitoramento e desempenho financeiro. Isso é muito, é um básico do...

**Alexandre: É o dia a dia.**

Thais:- É, totalmente básico do nosso trabalho. É olhar o fechamento, analisar as discrepâncias e apontar e questionar. Isso a gente faz. Em sexto eu coloquei revisão e análise de dados operacionais, elaboração e controle dos orçamentos. É engraçado porque orçamento pelo menos nos hotéis que a gente trabalha agora e, de forma geral o orçamento ele é muito maluco, uma tentativa de previsão. E então a gente elabora orçamento em outubro de um ano para o ano seguinte, tanta coisa acontece. Então no ano passado, por exemplo a gente elaborou o orçamento para esse ano prevendo um crescimento X e esse ano, com esse PIBinho, não teve crescimento nenhum.

Então eu não me preocupo tanto com o que foi orçado, mas sim com o...

**Alexandre: Com as táticas do dia a dia.**

Thais:- Do dia a dia, com o que está acontecendo no dia a dia, então acabei deixando isso em penúltimo e em último, em sétimo eu coloco aqui o relatório para os investidores, mas não é que ele não é, não seja importante. Ele é importante, mas de acordo experiência, se o hotel vai bem o relatório é o de menos. As pessoas ficam muito preocupadas quando o hotel vai mal, para garantir que ele está indo bem, todo o resto é mais importante do que ficar fazendo relatório para eles. Mas o relatório não deixa de ser fundamental, porque a gente tem até o site para eles entrarem, para verem. Essa transparência nas informações é que trás segurança para o investidor que o negócio está sendo bem gerido.

**Alexandre: Você teria mais alguma coisa que você gostaria de colocar aqui?**

Thais:- Olha no geral, acho que não. A gente perde um tempo muito grande pensando em tempo mesmo, se isso é perda de tempo, porque eles são os nossos clientes no final, mas como demandas dos investidores e aqui demandas administrativas das mais diversas. A pessoa comprou uma propriedade e para passar agora, tem que passar para a gente a escritura, mas não mandou a carta preenchida, então tem uma parte administrativa burocrática muito grande. Então por exemplo eu tenho, época de imposto de renda. Tem uma pessoa que fica aqui só respondendo questionamentos de imposto de renda dos investidores porque é o tempo todo: “Ah mas eu sou proprietário, mas o meu filho é uso-fruto, Ah mas nunca informei vocês, e tal. Briga de família, então... “Separei da minha esposa e agora ela quer ficar com o apartamento, a renda vai para quem?”. Então tem uma...

**Alexandre: Tem essa parte.**

Thais:- ...parte do nosso trabalho que toma muito tempo e que é isso, e que não tem nada a ver com o negócio hoteleiro. Tem a ver com o fato de ser do hotel.

**Alexandre: Com a parte da propriedade.**

Thais:- Exatamente, mas acho que só isso.

**Alexandre: Perfeito. Será que faltou alguma coisa? E o, alguma coisa com relacionamento a, com as operadoras ou você acha que isso está tranquilo, já foi superado, como que é?**

Thais:- É eles já entenderam qual é o nosso papel, então assim a gente está bem, não tem uma perda de tempo, a gente trabalha assim com eles. O nosso trabalho é no dia a dia mandar email, cobrar, ouvir desaforo e responder desaforo e fazer as cobranças, mas não

assim de relacionamento mesmo com eles, sei lá, não tem nada específico, não. Só o dia a dia mesmo.

**Alexandre: Bom, pensando que vocês representam os investidores e que vocês buscam a maximização do investimento, vocês tem como dar o melhor retorno, e que vocês tem uma série de atividades, mas vocês tem alguma influência na administração do hotel? A influência efetiva e dessa influência, dessas atividades o que você acha que mais influencia o jeito da administração? Por exemplo, aqui você cita o Íbis Mercury que bem ou mal a Accor tem uma estrutura bem corporativa forte demais e que ela foi contratada por causa dessa, de toda essa experiência e tudo mais e promessas etc? Mas até que ponto então a atividade do Asset e aí eu volto para aquela pergunta que a gente falou de sócio-ostensivo, que ela tem uma figura muito forte a operadora, não como prestadora de serviço, mas como um sócio-ostensivo do negócio, como é que é o poder do Asset em termos de influências, de influência na operação?**

Thais:- Olha eu acho que a partir do momento, essa formatação dos nossos contratos, como a gente tem uma série de demandas que eles fazem e precisam da nossa aprovação, eu acho que a gente tem um poder de ingerência muito grande. Então é o mesmo orçamento, eles não podem elaborar um orçamento sem que a gente aprove. Então nesse momento a gente consegue fazer, ter uma força um pouco maior. Isso pensando até em salários juridicamente. Agora com o passar do tempo, a gente está a mais de 10 anos no mercado. As operadoras confiam muito mais no nosso trabalho, então toda a parte de convencimento que a gente teve no passado hoje em dia já não precisa.

Quando a gente aponta alguma discrepância para a operadora a gente aponta embasado, então a não ser raras, raros momentos, sempre compreenderam e trabalharam para resolver aquele problema. Acho que o grande ponto complicado aí dessa relação, é que por mais que eles entendem, eles tem às vezes os interesses distintos dos investidores. Então mesmo com o próprio RM muitas vezes a operadora ela tem como foco aumentar a ocupação porque ela quer que o produto seja mais conhecido, ela quer mais pessoas visitando, ela quer vender mais o produto dela em outros lugares e não necessariamente com resultado financeiro. Então muitas vezes eles colocam diárias que eu entendo como baixas para alavancar a ocupação.

E para investidores isso não necessariamente é bom, você tem um desgaste maior do produto, você não tem a rentabilidade, não tem aquela rentabilidade desejada. Então às vezes a gente briga muito quando toca em alguma esfera que seja da operadora. O poder propriamente dito do Asset ele vem dado pelo proprietário, então no limite a gente tem que

aprovar orçamento, a gente tem que aprovar as contas, tem que aprovar fundo de reservas e sem isso a operadora não funciona.

Então a gente tem sim o poder de ingerência e na operação do (inint 00:23:39).

**Alexandre: Mas só para. Esse lobby, esse modelo de contrato então, no seu contrato é que você tem que dar o ok? Se você não dá a só recomendação de aprovação.**

Thais:- Não porque é...

**Alexandre: Que é assim eu estou falando até pela minha experiência. Porque lá os contratos iniciavam, nós tínhamos o poder de recomendação de aprovação. A gente não tinham essa parte de...**

Thais:- Então na verdade nos nossos contratos a gente é mandatário, então a gente tem como se fosse uma procuração dos proprietários para representar eles. Eles não vão lá sem, quem aprova ou não é a assembleia e de novo, com o passar do tempo, com o respeito que a gente foi ganhando junto dos investidores, quando a gente... No começo do ano, por exemplo, o orçamento de um dos nossos hotéis, eu falei: “Eu discordo, eu acho que esse valor está muito baixo, eu Thais não aprovaria, mas eu vou levar para a assembleia, já que vocês querem tanto eu vou levar para a assembleia.”. Chegou na assembleia os investidores com uma cara e eles falaram: “Eu não recomendo, se vocês quiserem aprovar, vocês aprovem.”. Daí eles foram junto com a gente: “Não a gente não vai negociar isso porque está baixo.”. Então eu acho que a gente conseguiu esse poder junto com eles, mas no limite nos nossos contratos a gente representou os ausentes nas assembleias. Se for necessário chegar nesse ponto, nunca precisou porque sempre foi um consenso.

**Alexandre: Aí você voltaria com todo, todo peso.**

Thais:- É com todo peso, a gente tem esse poder de mandato de procuração, nesses contratos de mandato civil, agora esses outros contratos que tem a sócio ostensiva você tem a outra figura. Daí você tem, você assessora. No limite quem representa os ausentes é a sócio ostensiva. Então é mais delicado ali o...

**Alexandre: Tá, porque basicamente a Accor está abandonando não é?**

Thais:- Isso, Accor nenhum dos novos que eu vi são de SCP, são todos em formato de condo-hotel são mandato civil. Até porque para ela mesma é mais interessante nesse formato, ela tem um único interlocutor, não é lá direto com eles. Não é um Asset, ela sempre pede um Asset nos contratos.

**Alexandre: É aí que o, tem ideia de quem é o?**

Thais:- É o Asset.

**Alexandre: É o Asset e o ostensivo?**

Thais:- Não.

**Alexandre: Não?**

Thais:- Ostensivo não.

**Alexandre: Ou muda a figura?.**

Thais:- Não, não. Nesses contratos da Accor tem mais sócio-ostensivo, são todos mandatos civil. Em outros como a Atlântica por exemplo, a gente tem alguns contratos, mas a Atlântica é sócio ostensiva. Em outros casos pode ter um terceiro aí que seja sócio-ostensivo. Agora eu acho muito arriscado você ter um terceiro aí que seja sócio-ostensivo, porque as operadoras elas quando vem para cá elas tem muito receio de ter toda essa operação principalmente os funcionários, dentro do CNPJ dela. Os funcionários a gente sabe que é um passivo muito grande, então ela sempre querendo jogar para o Asset. A gente como Asset não tem o menor sentido, interesse nenhum em ser sócio-ostensivo e ter todo esse risco do negócio hoteleiro que deveria ser do operador. Então no limite você poderia ter um incorporador sendo sócio-ostensivo ou um terceiro aí, mas eu acho esse formato tenebroso.

**Alexandre: Vocês então basicamente não estão querendo, vocês preferem o mandato?**

Thais:- Eu prefiro o mandato.

**Alexandre: Em vez de o formato do Asset?**

Thais:- Eu prefiro o mandato. E acho que até assim deixa tudo muito, muito às claras, a operadora, mandato com locação. Você tem o contrato de locação dos investidores com a...

**Alexandre: Mas aí fica, fica o mandato, para ver se eu entendi. O mandato seria a sessão de, sessão de direito de uso...**

Thais:- Não continua sendo direto dos proprietários para a locadora, mas a gente...

**Alexandre: Direto sem criar o pool?**

Thais:- Sim, sem criar o pool. Cada unidade autônoma é obrigada a descontar...

**Alexandre: Como é que faz o rateio sem fazer da locação direto?**

Thais:- Locação. Então você pega e ele tem na fonte, como se fosse uma locação, como se fosse um apartamento...

**Alexandre: Como se fosse o primeiro, aquele primeiro modelo lá atrás, só que com algumas...**

Thais:- Primeiro modelo lá atrás, os modelos antigos dos nossos contratos eram SCP.

**Alexandre: Não, é, mas antes disso os modelos antigos eram locações diretas, você fazia locação direta, só que você pagava aluguel que é (inint 00:28:29).**

Thais:- É exatamente isso, só que nesse, não é, difere um pouco do que era no passado, mas você tinha apoio condomínio. Nesses casos os contratos são 100% públicos, você não pode tirar a sua unidade da locação hoteleira.

**Alexandre: Sim, já está vinculado.**

Thais:- Já está vinculado, então eu acho que isso é que dá mais segurança para o negócio.

**Alexandre: Ou seja, mas é então, mas se você chega a mencionar, isso é uma dúvida minha, é um interesse, porque uma das últimas parecidas que eu fiz lá com o João Maurício Pinho que a gente estava em uma disputa lá no Rio de Janeiro, ele colocou o seguinte, de colocar o direito de uso à disposição da operadora, ou seja eu continuo com o direito, eu continuo com o bem, mas eu coloco o direito de uso para a operadora.**

Thais:- Mas é isso, não é comodato.

**Alexandre: É isso? Não é comodato?**

Thais:- Não. Eles vão dar para locação então o que acontece é, ter um contrato onde a construtora assina esse contrato de locação com a operadora e lá no contrato fala “a construtora e seus sucessores”. Eles são obrigados a entrar nesse contrato e nesse contrato é 100% das unidades vão estar alugadas para a operadora durante 12 anos e nesse contrato a operadora ela faz a distribuição para os proprietários diretamente pagando aluguel. Então você tem toda a tributação do imposto de renda sobre isso.

Mas é um aluguel o que é muito bom para os proprietários porque trás mais segurança. Você nunca vai ter um aluguel negativo, no extremo o mês seguinte tem que cobrir o outro e quem vai bancando o prejuízo é a operadora, porque ela está alugando o negócio.

Num contrato de SCP, e por isso ela cobra mais, as taxas dela são maiores nesse caso. No contrato de SCP ela tem, costuma ter taxas menores porque o risco do negócio está com a sociedade. Se der resultado negativo eles tem que fazer acordo de capital, mas é..., Eu Thais entendo que para o investidor o melhor negócio é a locação, que é o que é, por mais que você pague imposto de renda sobre isso...

**Alexandre: Ah e aí, agora eu entendi como é que, agora, então você entra já, mais para que isso seja feito para a figura do Asset para você entrar então já tem que ser na, ser lá com a construtora.**

Thais:- Com a construtora isso.

**Alexandre: Porque depois você praticamente não vai conseguir como juntar 100%...**

Thais:- Nem me fala.

**Alexandre: Me dá a procuração que eu vou te representar.**

Thais:- Nem me fala. Não porque a gente já teve esse problema nos nossos contratos antigos eles eram SCP e a gente mudou para mandato. Em um dos casos a gente teve que recorrer, fez uma assembleia, daí ninguém aparece. Então você pede procuração, a gente conseguiu, e para você poder fazer essa mudança de SCP para mandato tem que mudar a convenção e para mudar a convenção você precisa 100%. Em um dos casos a gente ainda não conseguiu 100%, teve que parcelar 2 anos, daí muda, morre, vende e o cartório está super chato para fazer essa mudança. Então é difícil quase impossível você conseguir essa procuração, então a gente sai logo de cara com o, com o incorporador. É no momento de renovação de contrato que você tem a renovação da sua procuração.

**Alexandre: E aluguel?**

Thais:- Aluguel.

**Alexandre: Não é dividendos?**

Thais:- Não é dividendos.

**Alexandre: Só que aí você influencia no aluguel?**

Thais:- Porque, assim eu entendo que aluguel é bom para todo mundo porque quando você tem dividendos e você tem uma pessoa jurídica como proprietária, daí ela tem uma tributação lá. Na sociedade vai ter retenção do IR depois dentro da operação dela vai ter tido alguma retenção.

**Alexandre: Mas aí trabalhando com aluguel...**

Thais:- Sim aluguel tem...

**Alexandre: ...pensando já na tua parte como Asset e essa parte sua de contratos. Como eu pago aluguel e eu tenho o aluguel direto com o proprietário, a operadora alugo diretamente com o proprietário e você acaba entrando como representante pelas procurações e tudo mais mas vocês tem seus interesses. Eu fujo da figura do sócio-ostensivo eu pago um aluguel proporcional para você conforme o resultado obtido pela operação hoteleira.**

Thais:- Isso.

**Alexandre: Mas aí de certa forma a operação então vai continuar sendo todo risco meu.**

Thais:- Todo risco da operadora.

**Alexandre: Tá, então na verdade. Então na verdade o grande poder seu tem que ser contratual, de poder cumprir, de poder fazer sanções, tudo. Se não tiver acaba sendo nada.**

Thais:- Claro, claro não, no contrato...

**Alexandre: Porque a operadora vai ficar mais livre, na verdade se ela não tiver amarras ela fica livre.**

Thais:- Se não tiver a amarras, com certeza. O que difere é que nesse contrato de locação, ele é um contrato de locação proporcionar o resultado, porque quando ele é proporcional o resultado a gente tem ingerência sobre esse resultado. Se fosse contrato de locação fixo, pouco me importa a operadora, mas se quiser me paga R\$ 100.000,00 por mês e está ótimo, o proprietário. Mas como ele tem essa peculiaridade, primeiro de ser um condotel, de ser um condomínio, de ter uma assembleia, tem orçamento, tem realizável, aprovação de contas, ela fica mais ingessada.

**Alexandre: Mas mesmo com toda legislação aí, mesmo você fazendo a locação, para você precisa ter toda a parte de ainda legal de assim empréstimos e tudo o mais?**

Thais:- Sim, sim porque é um condomínio, nada muda. As compras são feitas em nome do condomínio, por exemplo, você vai comprar uma cadeira...

**Alexandre: Tá então é bem diferente do arrendamento, não dá para caracterizar como arrendamento?**

Thais:- Porque locação e arrendamento para mim é a mesma coisa, não sei como você vê a diferença entre um e outro.

**Alexandre: Não, porque arrendamento...**

Thais:- Arrendamento é locação.

**Alexandre: Sim, só que o arrendamento eu arrendaria, e eu pessoa, minha pessoa jurídica eu...**

Thais:- Exploraria?

**Alexandre: Exploraria sem emprestar para vocês.**

Thais:- Não, então, depende.

**Alexandre: Aí é que está, essa parte que eu não, que eu não amarrei.**

Thais:- É que o contrato de locação ou arrendamento, você pode ter dois tipo de pagamentos do aluguel, se o seu pagamento do aluguel é pagamento fixo, a princípio para o investidor, pouco importa, se vai pagar R\$ 5.000,00 todo mês, serão, e mesmo assim você ainda tem assembleia, você ainda tem aprovação de contas, porque ele é um condomínio, e continua tendo a figura do condomínio. Numa locação onde você paga 84% do resultado,

descontando ali (inint 00:34:29) aí sim o investidor deveria ter muito mais ingerência que vai depender da formatação do contrato. Então quando é feito esse tipo de contrato e a gente é mandatário, já para um contrato mesmo e todos os relatórios que a operadora tem que enviar para a gente, todo o nosso relacionamento, a gente vai fazer visitas mensais, a gente vai, então já tenta descrever ali bem mastigado, mas é...

**Alexandre: É, é mais ou menos, é...**

Thais:- Esse é o exemplo, essa história de contrato bem... horas discutido.

**Alexandre: E como é que você acha, você já falou, por exemplo, a tua operadora já entende, mas os síndicos, os representantes, os sócios eles estão, eles entendem o trabalho de vocês? Você acha que já está no nível de que? Como eles recebem e eles fecham com a incorporadora e herdaram o contrato da operadora de vocês, eles entendem o valor que vocês agregam? Que não agregam? As atividades que vocês também fazem? A representação, eles vem valor do que vocês fazem? Como é que está esse nível hoje?**

Thais:- Hoje, entendem sim, no passado não. Porque eu lembro que a gente também teve um, uma infelicidade de começarem, esses contratos eles começara no ciclo antigo quando foi, quando teve aquela baixa terrível de rentabilidade, então eles não sabiam quem nós éramos, achavam que era mais um ganhando dinheiro no meio, entendia também como sendo alguém mancomunado porque veio direto da construtora. Todos esses problemas que a gente teve no passado, tanto que a gente perdeu 2 contratos muito grandes, eram 2 contratos importantes para a gente, porque o síndico não entendeu, os investidores não entenderam, perfeito, na assembleia a gente saiu. Então a gente sofreu muito no passado, eram épocas terríveis.

Com o passar do tempo teve uma melhora de resultado, ele também teve um entendimento melhor disso. Quem somos nós, de que nós ali nesse meio do caminho, ali nessa, nesse meio do caminho a gente está representando eles, e foi bem bacana assim acompanhar essa mudança de pensamento dos proprietários. Eles hoje em dia, entendem o nosso valor, tanto que quando a gente vai lançar um novo produto, a gente lançou recentemente sei lá, o Led Barrafunda que é o da Odebrecht. Tendo o nosso logo ali a gente viu como agregou valores, as pessoas falavam: "Ah vai ser um Asset do Hotel Invest, eu vou comprar. Ah já tenho tantos com vocês vou comprar mais um, vocês me respondem, vocês, eu vejo o benefício de vocês.". Então foi bacana ver isso, porque agora eles entendem mais. Naquela época foi uma época muito conturbada ninguém sabia muito bem o que era esse bicho condo- hotel.

De repente a gente tinha os proprietários com poder de influência tão grande e as operadoras também ficaram muito perdidas. Acho que no passado a gente sofreu por todos os lados. Hoje em dia não, hoje em dia eles entendem até indicam. É muito bacana ver eles indicando: “Ah é tal empreendimento.”. Não quero confusão com ninguém, de jeito nenhum, mas é bacana ver como eles deem esse valor. Tanto os proprietários como a operadora, porque para a operadora eu entendo que o Asset fez todo sentido. Eu só entendo uma pessoa que entende do negócio conversando com você, você não vai ter aquelas demandas medonhas, já viu, investidor em assembleia de (inint 00:37:58) falando que devia ter colocado bidê no quarto. Daí você fala: “Como assim...” A gente filtra e chega com as demandas para a operadora muito mais profissional.

**Alexandre: Tá, e pegando esse gancho, assim, justamente você tem que pensar as demandas no desenvolvimento, mais ou menos o investidor chega e está querendo fazer hotel, mas já falou com a, com três ou quatro operadoras, e quer uma operadora e tudo mais porque ele imagina que o ciclo do investimento começa na operadora e não só no investimento em si ele mistura e tudo mais.**

Thais:- Ah sim, verdade.

**Alexandre: E como você falou, de repente agora as pessoas vem o selo da, de vocês e já estão... Você acha que o investidor mais qualificado já entende que a operadora, que de repente o Asset seja até não mais importante, mas num determinado momento como o, quando cria o investimento e tudo mais, o Asset seja até mais importante do que o...**

Thais:- É, não sei se, é hoje infelizmente a gente ainda não chegou a esse ponto. A marca da operadora ainda é, as pessoas quando compram elas compram no Íbis, elas compram (inint 00:39:09), elas compram a marca. Acho que elas entendem mais, elas vem mais valor quando essa marca está agregada ao Asset. Isso já está se entendendo um pouco mais nesse mercado. Agora botando um pouquinho para essa história do investidor que chega que não quer comprar e nem faz um estudo de viabilidade, isso é, isso é recorrente e que o manual até com as melhores práticas, quer mostrar de forma clara, porque as pessoas se atropelam.

Às vezes chega aqui um incorporador que quer vender pulverizado, mas fala: “Ah, aí é certeza de retorno. Quero que vocês me ajudem a escolher qual operadora vai se fazer ali.” Não, espera lá, fazer estudo de viabilidade é antes disso. Então o próprio manual com a divulgação dele, não sei se, na semana passada teve uma reunião lá no Secovi, foi bem interessante e acho que cada vez mais isso está desmedido, as responsabilidades de cada um nesse processo, esse tipo de coisa vai parar de existir, as pessoas chegar e: “me ajuda só a

escolher quem vai ser a operadora, faz um estudo.”. E, mas infelizmente ainda o trabalho do Asset não é tão bem visto quanto o nome da operadora, a marca.

**Alexandre: Tá, em termos de relacionamento desses trabalhos que vocês fazem, basicamente, vocês tem que se relacionar com os proprietários, os acionistas e a operadora ou dentro da comunidade vocês, aí pegando aqui um mapa de stakeholders, mais uma ferramentinha aqui, imaginando que essas pessoas são, que os grandes grupos de interesse que interagem com o hotel, vocês tem que se relacionar com mais alguém ou vocês acabam focando mais nessa, nessa mão do que você representa o acionista ou vocês ficam com uma ligação com o hotel.**

Thais:- Eu nem sei quem são essas instituições sociais. Você diz o financeiro, banco? O nosso contato é direto entre os investidores e a operadora. Então a operadora aí sim vai conversar com essas institucionais, sindicato, financeiro, governo, fornecedores, empregados. Então assim eu só falo com esses dois, graças à Deus, já é muito. Agora comunidade, concorrentes a gente fala e é isso.

**Alexandre: Mas por exemplo, defesa do consumidor, bem ou mal você não fala com eles mas acaba tendo que ter um grande conhecimento...**

Thais:- Ah os assuntos?

**Alexandre: Você não tem todos os assuntos tem, na verdade você acaba dominando tudo isso, agora a política de fornecedores você conhece tudo mais, mas você necessariamente não tem que ter nenhum tipo de contato. Isso fica única e estritamente com a operadora.**

Thais:- Com a operadora. Isso, exatamente, agora o conhecimento a gente acaba tendo infelizmente, vai lá ver o Ecad. Eu não quero nenhum relacionamento com o Ecad, mas eu vejo lá a continha dele. A defesa do consumidor, então a gente tem muitos problemas de processos cíveis, com os empregados, trabalhistas e daí a gente acaba tendo essa, esse envolvimento, mas o envolvimento direto é da operadora.

**Alexandre: Eu vou te apresentar esse mapinha de baixo. Então vamos lá. O que nós temos aqui? Por reivindicação esses Stakrholders eles tem, eles podem agir por urgência, poder e legitimidade. Poder é porque realmente ele tem poder: “Eu sou dono, eu mando.”, e tal. Legitimidade é alguma coisa que cria legitimidade, por exemplo, o Asset não tem poder e tal, mas ele é o representante legítimo e existem outras coisas que, por exemplo, funcionários aqui eles tem legitimidade dentro da empresa eles podem fazer uma série de reivindicações. Mas por exemplo pode não ter poder, então conforme vai se mexendo com poder, urgência eu preciso de algo com, onde o fator temporal é**

**muito interessante, principalmente quando a gente mexe com sócios, sócios é muitas vezes é aquilo que você falou, “eu preciso me livrar, resolver a minha vida com isso, preciso vender essa escritura.”. Então o cara tem urgência, tem poder e acaba ficando o que? Criando problema. Então se torna quando se junta esses dois pode ficar um cara perigoso.**

**Thais:- Entendi.**

**Alexandre: Ou tem interesses, ou tem interesses que podem divergir, mas ele usa da sua urgência que ele precisa atender esses interesses e seu poder e ele começa a criar problemas e assim por diante. Então o legítimo com poder ele fica, ele é o cara dominante, porque com o poder ele tem a legitimidade.**

**Thais:- Imagina.**

**Alexandre: O legítimo com o cara da urgência ele fica dependente porque ele tem legitimidade, urgência, mas ele depende de conseguir alguma brechinha aqui. A pessoa que consegue tudo por aqui é o definitivo, então tem pessoas que num determinado momento conseguem fazer isso, por exemplo, um incorporador num momento de decidir ele é o definitivo.**

**Thais:- Ele é o cara.**

**Alexandre: Ele faz isso daqui ...**

**Thais:- É verdade.**

**Alexandre: Tranquilo e aí depois a gente vai tendo o jogo dos demais Stakeholders. Hoje dentro disso daqui, você poderia dizer que, o esse aí é o contrato Asset Manager dentro do que você está vendo dos contratos que a gente está fechando e tudo mais. Ele é um cara que está mais amparado pela legitimidade, pelo poder, pela urgência, como é que você vê dentro desse, dessa brincadeira de poder, dentro da empresa, em relação a empresa?**

**Thais:- O Asset realmente é legitimidade. Difícil isso viu?**

**Alexandre: Difícil, mas é assim, em dois minutos eu te dei três livros.**

**Thais:- Uma explicação. Eu entendo que é legitimidade justamente porque quem vai até o poder, no fundo, no final das contas, também seria, sei lá, o investidor, que no primeiro momento é a construtora e depois é os sucessores. O problema todo é que esse poder está dividido em 300 pessoas. Então aqui você tem pessoas com o mesmo poder causando no empreendimento. Então eu entendo mesmo que o Asset estaria na legitimidade.**

Agora até porque ele é o terceiro contratado, não sou o proprietário em si, mas que eu tenho a procuração é para revogar essa minha procuração. Sem (inint 00:46:15).

**Alexandre: É isso aí que acontece quando tem uma conjunção astral que permite isso, vai ter que estar dentro desse poder de legitimidade aí eu vou falar um pouquinho sobre o relacionamento, É como você falou, o poder são 300 pessoas que diluem esse poder. Como é que você, dentro já, e você tem a legitimidade da seguinte forma. Você me contratou, então eu tenho, eu tenho obrigações legais com você, tenho que exercer funções perante a empresa e eu entendo do negócio. Então legitimamente eu sou a pessoa que mais está trabalhando com você, só que isso aqui eu tenho então no caso, o poder de repente ele tem urgências, ou seja, essas urgências são N interesses que a gente não tem...**

Thais:- Claro.

**Alexandre: ...nem conhecimento de saber qual a média dessa urgência.**

Thais:- Isso que a gente tem, isso que você falou é um caso clássico que é o fundo de reservas. Eles veem aquela conta gorda de R\$ 2.000.000,00 no fundo e querem distribuir, porque eu quero no meu bolso. A gente tem que estar juntando ali. Então é complicado porque num limite a gente assessora, é um pouco como você falou. “Eu tenho o poder”, para quem não participou da assembleia, mas um limite, eu estou avisando. Então uma, é engraçado que, no passado a gente, por ser os especialistas, a gente errou muito e até nesses dois investimentos que a gente acabou saindo, teve muito desse erro, porque a gente queria impor o que a gente acreditava.

A gente aprendeu levando na cara. Então hoje em dia eu até brinco com o pessoal em Asset que assim, “eu não vou bater de frente com ninguém, eu vou indicar, vou colocar na ata, vou falar que eu sou contrária a esse orçamento, eu vou falar que não vai ninguém para quórum, vou avisar todos os proprietários com o envio da ata, vou deixar bem claro e me assegurar. Eu Hotel Invest acho isso um absurdo. Vocês querem fazer? No limite, o investimento é de vocês, eu estou aqui para te assessorar. Você quer fazer, você quer distribuir o fundo de reservas?”. Graças à Deus o contrato no limite ele nem pode.

Então por isso que é importante de novo voltar para o contrato. Agora se no limite ele quiser aprovar um investimento besta, que eu entendo como besta sei lá, porque ele quer colocar o bidê nos apartamentos. Se a Accor enlouquecer e for junto com ele e falar: “não agora o novo padrão é com bidê no apartamento”, eu não posso fazer nada. Eu acho cretino colocar bidê no hotel econômico, mas vocês querem e eu não posso fazer nada. Então é, essa briga de poder ela é bem...bem complicada porque...

**Alexandre: É bem complicada**

Thais:- É você tem pessoas que não entendem do negócio e tem os produtos.

**Alexandre: E aí, vindo aqui para baixo, a legitimidade e o poder de urgência, de repente aqui você pode ter o poder com legitimidade, o poder com urgência, e a urgência com o poder. Como você falou, então a gente está...**

Thais:- Está ai.

**Alexandre: ...na primeira instância aqui. Na segunda instância você acha que está mais para dependente ou seja, legitimidade com urgência ou legitimidade com poder? Ou isso conforme cada assunto você acha que pode variar? Você falou de repente eu tenho lá o problema do fundo de reserva, é algo dependente que vai depender de quem realmente tiver o poder e tudo mais, não sei mas...**

Thais:- É, na verdade, eu acho que realmente, infelizmente eu não vou te dar uma resposta direta, porque é caso a caso. Acho que a gente fica dependente na questão do orçamento, então se eles querem aprovar, eu não posso fazer nada, eu indico, eles querem, aprova-se e pronto. Já a questão do fundo de reserva, já entendo como uma coisa mais dominante porque você ter um contrato que te dá um respaldo, te dá esse poder, então realmente caso a caso vai indo um pouco nesse lado.

**Alexandre: Você acha que algum motivo, em alguma instância a atuação do Asset pode se tornar...**

Thais:- Perigosa?

**Alexandre: ...perigosa, você abusar do seu poder em termo de um assunto de urgência? Você acha que pode chegar a isso?**

Thais:- Aí sim, mas daí é qualquer relação, depende da pessoa, se a pessoa está com más intenções aí já viu. Pessoas que se dizem Asset fazendo cada atrocidade em benefício próprio, então é complicado, a pessoa pode utilizar dessa legitimidade dessa confusão de terem 300 pessoas tendo o poder e de uma urgência inventada, uma urgência que você cria para tocar o terror ali dentro, para fazer o que você quiser, com certeza. Tem pessoas muito habilidosas. Lábria é tudo nessa vida, não sei. Mas daí já é, exato, mas daí já vira um...

**Alexandre: O Asset consegue ser...**

Thais:- O que?

**Alexandre: ...imparcial?**

Thais:- Imparcial?

**Alexandre: É.**

Thais:- Imparcial? Eu acho que sim.

**Alexandre: Consegue ser?**

Thais:- Consegue, consegue. Eu acho que consegue sim.

**Alexandre: Porque assim, deixa eu te falar porque eu estou, porque na verdade você teria que ser parcial por, olhando pelo lado do investidor.**

Thais:- O investimento.

**Alexandre: Mas tem também que entender toda uma situação de mercado, de situação ambiente daquele hotel.**

Thais:- Por isso que...

**Alexandre: Então esse equilíbrio que é o (inint 00:54:42).**

Thais:- Por isso que eu acho que ele é tão imparcial e por isso que as operadoras veem, nos veem com bons olhos porque, de novo, uma pessoa que entende do negócio e está falando de igual para igual. Então eu sou imparcial porque, eu chego para o proprietário a gente brinca, de novo, cada reunião de conselho é uma catequese. Eu explico para ele: “olha não adianta você colocar aqui no orçamento mais 20% esse ano, porque não vai ser. Não vai ser porque o PIB está crescendo míseros 2%, o IGPM está crescendo 5%, o dissídio esse ano foi 9,5%, ou para ou socorro.”, então assim a gente mostra, então a gente é imparcial porque a gente está no... Eu entendo o lado da operadora também porque eu entendo do negócio, agora eu nunca defendi, eu Thais, sei lá, eu nunca defendi uma coisa que a gente não acreditasse. Eu falo e mostro isso para eles, eles falam: “não, eu quero 15%.”. Eu chego para a operadora e falo: “Eu discordo, mas os proprietários querem 15%.”, só para você ver o que você faz. Então a gente é, engraçado o nosso papel aqui, acaba sendo quase de um diplomata, a gente tem que estar sempre imparcial.

Mas a gente consegue assim, consegue ser bem imparcial.

**Alexandre: Agradeço a participação e depois eu vou deixar ali quando você puder, você assina o termo de autorização.**

Thais:- Ah, pode, se quiser me mandar por e-mail eu assino e te entrego.

**Fim da gravação.**

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**

**Entrevista:**

**Manuela Gorni**

**Diretora Jones Lang LaSalle Hotels**

### **Início da transcrição**

---

**Alexandre: Bom, boa tarde!**

Manuela: Boa tarde.

**Alexandre: Bom, então eu gostaria de começar o roteiro da entrevista, é..... a minha dissertação, é a atuação do Asset Manager no Brasil e o envolvimento deles com os Stakeholders que são ligados à essa atividade. Então a primeira pergunta que eu gostaria de falar com a senhora, seria essa. Segundo o manual de boas práticas do Secovi, o Stakeholders pode ser entendido como olhar dos donos no...**

Manuela: ...negócio hoteleiro.

**Alexandre: Negócio hoteleiro. A senhora concorda e qual seria o seu ponto de vista quanto a isso, concordando ou discordando.**

Manuela: Justamente. Eu acredito que o papel do Asset é o olhar do dono no negócio hoteleiro. Então eu concordo plenamente com ele. E... por que? Porque é ele que no fundo está fazendo a interface entre o dono e a cadeia hoteleira, mas com a expertise que ele tem, ele acaba inclusive focando e indo a determinados pontos, que talvez o proprietário, por não ter esse conhecimento, não conseguiria. Então eu acredito que seja realmente uma colocação correta.

**Alexandre: Correto. A... aqui na segunda página, esse é um material da Raleigh, ela lista as atividade do Asset Managet, que é o due diligence, venda com financiamentos, monitoramento de empréstimos, negociação e gerenciamentos, monitoramentos de desempenho financeiro, consolidação de plano estratégico, revisão do orçamento, e gastos de reinvestimento, e revisão de taxa de propriedade. Hoje, aqui no Brasil, a senhora acha que essas atividades já são feitas como... porque se a gente for até pelo próprio perfil, né. A gente sabe que nos Estados Unidos já tem uns vinte anos à frente do que nós temos aqui, e até mesmo o modelo de hotel condomínio aqui, para lá já é muito mais sofisticado, que são os fundos, enfim.... Isso é muito mais sofisticado. Isso aqui são atividades muito ligadas ao mercado americano. Como a senhora encara as**

**atividades hoje? Tem muito a ver com isso, ou a senhora vê que tem ainda algum... alguma diferença? Ou estamos caminhando para isso?**

Manuela: Eu posso dizer pelo trabalho que nós fazemos.

**Alexandre: Sim, claro.**

Manuela: Quer dizer, não sei o que os outros fazem,... indiretamente a gente sabe, porque os proprietários desses condo-hotéis eles circulam entre vários empreendimentos, entre várias operadoras, então a gente acaba sabendo até o que que é entregue por um, e por outro. Então eu posso dizer que nós realmente fazemos essas... temos essas práticas, temos essas funções, temos essa preocupação. Vamos dizer, nós estamos falando tanto de condomínio, de condo-hotéis, quanto de situação hoteleira. Nós não fazemos hoje, nós, no Brasil, nenhum Asset para um hotel puro, quer dizer, que não seja condo-hotel. Nesse momento nós não estamos fazendo. Mas nós já fizemos no passado. Nós fizemos para o Setim, na ocasião que ele entrou em operação o que era Grand Mercure, que hoje é o Pullman, e o Íbis...

**Alexandre: ...Expo.**

Manuela: Expo. Então durante três anos nós fizemos isso. Fizemos um ano e pouco para o Jequitimar em Guarujá. Então mesmo na situação hotel pura, é... são essas as práticas. A gente segue realmente o modelo... o modelo americano.

**Alexandre: E a senhora acha que pelo modelo brasileiro, teria alguma coisa a mais aqui que hoje teve que ser colocado por causa do modelo de hotel condomínio, do modelo brasileiro?**

Manuela: Eu acho que... acho que aqui tem situações é... que bom, que no caso dos hotéis, hotéis puros sim, você tem a situação de monitoramento de empréstimos, mas nos condo-hotéis em geral você não vai, você não vai em busca de empréstimos. Então essa prática eu acho que ela acaba, não acontece pelo fato de que você não tem a oportunidade, sempre os investimentos são feitos nos condo-hotéis são feitos com...

**Alexandre: ... o capital próprio.**

Manuela: O capital próprio, que seria o fundo de reserva, que é recolhido obrigatoriamente todos os meses. Então eu acredito que... que sim, que nós vamos a todos eles, não importa que tipo, mas se por acaso, vamos dizer, no que eu não acompanho diretamente, que é minha mãe que é proprietária, e que é um Flat Service, onde você tem um pool, teve que fazer a renovação dos apartamentos. Não foi feito um financiamento acho que com o banco, mas foi feito uma, durante acho que dois anos, foi... reteve esse... além do fundo de reserva, reteve esse... um percentual da distribuição, justamente para fazer frente à essas

reformas. Na ocasião eu até tinha dado, falei, *"Vamos pedir um empréstimo no banco, que fica mais fácil, senão se torna uma situação demorada."*

**Alexandre: É demorado.**

Manuela: Mas a maioria dos proprietários preferiu fazer desse jeito, então... O mesmo foi feito no Anhembi que a gente acompanha, que teve que fazer todas as obras, fez o retrofit, sempre fez com capital próprio. Acho que é muito difícil um condo-hotel, porque como você obrigatoriamente atende ao recolhimento do fundo de reserva, é uma questão aí de cronograma de prioridades nessa situação dos reinvestimentos, das melhorias.

**Alexandre: Perfeito. Aqui na página seguinte, esse é um levantamento do Beals e de Signh que em 2012 eles fizeram toda uma pesquisa muito grande lá nos Estados Unidos com todos os Assets, e que eles traçaram perfil dos Assets. E essas atividades de um à sete, a um é o que os Assets falaram que eles gastam mais tempo e dedicação, e a sete as que eles gastam menos tempo e dedicação. Então seria, primeiro, monitoramento e desempenho financeiro, revisão e análise, relatório dos altos investidores, gastos com a propriedade, análise e monitoramento da receita, (inint 00:08:22) management, estratégias para investimento, e gerenciamento e negociação de contratos. Aqui.**

Manuela: Isso na Residence? Analisando uma propriedade, ou analisando o todo.

**Alexandre: O seu trabalho.**

Manuela: O geral.

**Alexandre: O que que a senhora acharia que é... a senhora concorda com isso, aqui no Brasil, por causa que o mercado é diferente, a senhora colocaria em primeiro lugar outro? Como é que é o seu...**

Manuela: Eu acredito que... bom, o desempenho financeiro eu acho que realmente... acho que está na linha, na sequência correta. Eu acho que o mesmo monitoramento da receita, quer dizer, revenue management, está dentro dessas situações. Acho que não tem uma inversão de alguma coisa, de gerenciamento e negociação de contratos, ou esses contratos, os nossos pelo menos, são de dez, doze anos, então...

**Alexandre: É uma vez e acabou.**

Manuela: É uma vez é... algumas exceções você acaba antecipando, mas isso acho que foge da linha... da curva normal, vamos dizer.

**Alexandre: Perfeito. Deixa eu só pegar um pouquinho, falar em contrato. Que estamos falando, que eu já entrevistei o José Ernesto e já entrevistei a Thaís Perfeitos também. E os dois falaram que a gente já está passando por um novo perfil de contratos.**

**A gente teve aquele primeiro perfil, o primeiro perfil de contratos, onde o Asset de certa forma, por mais que ele quisesse colocar como os olhos do investidor, ele acaba, por força dos contratos ele acaba ficando mais como conselheiro do conselho de representantes, do que muitas vezes realmente fazendo isso, pelo menos no que os dois falaram, etc e tal.**

Manuela: Não. Aqui a prática não é essa.

**Alexandre: Aqui vocês conseguem fazer...**

Manuela: Nós somos realmente os olhos do proprietário. A gente tem uma atuação direta, o canal direto com as cadeias hoteleiras com as quais nós lidamos, que são três hoje, três não, quatro. Você tem Marriott, Accor, Atlântica e IHG. Então com todas elas nós temos uma interferência, vamos dizer, algumas com grau maior, outras com grau menor.

É claro que na Marriott um grau menor, porque, pela própria filosofia e princípios da... porém nós, nós conseguimos ... nós evoluímos muito nesses anos, especialmente os quatro primeiros anos, porque eles não queriam passar determinadas informações, não queriam que se acompanhassem certos procedimentos, e nós acabamos conseguimos reverter essa situação. Porque afinal de contas, porque vocês aceitaram então que tivesse esse papel? Então eu acredito que é uma postura mais de cada um dos Assets. Eu acredito que se você foi contratado para fazer esse trabalho, eu acho que você realmente tem que estar frente a frente com a cadeia, e se você não concorda com determinados pontos de vista, você vai, e você atua. Mas fazendo a defesa do proprietário. Claro que a gente tem...

**Alexandre: ...o conhecimento do mercado. Sabe...**

Manuela: ...você tem o conhecimento, você tem o conhecimento do mercado, você tem em certos momentos que você tem que ceder, certos momentos que você tem que bater mais de frente, mas eu acho que é esse nosso papel. Mas sempre... sempre... e não como mais uma pessoa dentro do conselho.

**Alexandre: Tá. Na verdade eu acabei talvez sendo um pouco... me expressei mal. Assim, de certa forma não é uma posição tão deliberativa. Segundo o José Ernesto e a Thaís, os novos, novos contratos eles já conseguem ter uma posição mais deliberativa, porque já tem uma procuração efetiva dos proprietários para representá-los, tudo mais, que nos primeiros contratos isso não existia.**

Manuela: Não, sempre teve. Sim, nossos contratos nós sempre tivemos, tanto que é... bom, talvez, talvez um pouco, uma situação diferente, tá. Vamos dizer, em cinco empreendimentos, nós fomos sócios ostensivos.

**Alexandre: Certo.**

Manuela: Então, obrigatoriamente é o nosso CNPJ que está rodando, eu não posso... eu não posso fazer outra coisa. Nos demais que são esses contratos de locação, mandatos como é... como está rodando o condo-hotel, mas eu não sei se é porque as empresas são as mesmas, então... nós, nós atuamos do mesmo modo. E nesses que nós fizemos o trabalho, vamos dizer, nos hotéis, então, esses três que nós fizemos, a nossa postura sempre foi a mesma. Inclusive que no próprio contrato desses três hotéis dizia qual era o papel do Asset. Então o proprietário exigia também disso. Então você está sendo pago para isso, você está sendo remunerado para isso.

**Alexandre: Ou seja, de certa forma eles já estavam equalizando tudo.**

Manuela: Justamente. Então, não é que tenha sido imposta essa figura. Então eu acho que é diferente quando você... Agora, por exemplo, nós temos um síndico, um síndico novo, não entende bem, que não entende a figura, a nossa figura. Então você tem que conquistar isso, o conselho sabe muito bem, porque está lá há anos e anos, é um proprietário novo, um síndico novo, quer dizer, entrou...

**Alexandre: ... de paraquedas.**

Manuela: De paraquedas. É, mora em flat, tem flat, acompanha os flats, só que, *"Meu senhor, é diferente a missão, aqui você é simplesmente uma figura paralela aqui, não é você que vai tocar ou supervisionar e tal"*.

Então se você acha que não precisa disso, vamos conversar com os proprietários e vamos tirar, mas ela já está percebendo realmente. É interessante se ter esse papel.

**Alexandre: Claro, ótimo. Ok, a gente, nessa... uma pergunta mais específica já dentro desse assunto. Qual a influência do Hotel Asset Management na administração do hotel. Ele chega a influenciar diretamente, eu acredito que sim, e qual ponto a senhora acha que o Hotel Asset Management tem que ser mais incisivo na... no seu aspecto de influência?**

Manuela: Eu acredito que hoje, dependendo da... vamos dizer, as cadeias hoteleiras, cada uma tem uma... um ponto forte e um ponto fraco, ou vários pontos fortes e alguns pontos fracos, vai depender. Eu acredito que o nosso papel também seja analisar quais são esses pontos fortes e quais são esses pontos fracos. Não vou me dedicar, não vou me dedicar muito, se eu tenho muitos pontos fortes, claro que eles são... eles são interessantes também, mas acredito que eu tenha que me preocupar mais com os pontos fracos. Então, nós fazemos essa análise, e aí é claro que a gente tem uma, uma preocupação maior com isso. Em geral, o ponto fundamental, que inclusive depois é o que gera certas vezes alguma solicitação maior por

parte dos próprios proprietários, seria justamente as despesas. Por mais que você esclareça quais são as despesas, como é que são as despesas, sempre tem uma caixinha de Pandora.

Então a gente acaba realmente dedicando bastante na parte financeira. É... financeira, eu acho que a gente pode dizer financeira naquela lista, que estamos colocando, mas eu acho que é uma preocupação, uma cobrança maior também para as cadeias com essa situação financeira. Serviços, é claro, mas hoje você tem várias ferramentas que medem se os serviços são a contento ou não, então acredito que isso já faz parte até da própria preocupação das cadeias.

**Alexandre: Perfeito. Eu vou apresentar aqui para a senhora um mapa de Stakeholders, e falar o que que é um Stakeholders, só... Bom, então isso aqui é um mapa de Stakeholders. Segundo a teoria de Stakeholders, aqui no centro a gente tem a empresa, no caso seria o hotel, seriam todos os grupos que tem interesse no hotel, que podem influenciar ou serem influenciados pelo hotel. Então aqui no caso a gente tem os Stakeholders clássicos, esses são os Stakeholders que foram identificados noutros estudos de condo-hotel.**

**Então a gente tem Governo, Sindicato, acionistas, clientes, comunicação, e tudo mais. O Asset manager, ele fazendo a parte e os olhos do dono, ele seria uma figura... a senhora o considera uma figura sobreposta aqui ao acionista, ou ele seria... ou ele acabaria sendo mais um quadradinho, ou outro grupo de interesse. Se, dentro do que a gente estava conversando, a partir do momento que ele representa os interesses dos investidores, ele acaba se sobrepondo a ele, ou a senhora acha que ele poderia ter outro? Ou a senhora mesmo falou, às vezes faz o elo de ligação entre acionista e a empresa, e o hotel?**

Manuela: Para a empresa, eu acredito, quer dizer, para o corpo hoteleiro, eu acredito que ele seja uma figura intermediária. Mas para todos os efeitos, nós estaríamos...

**Alexandre: Sobrepostos.**

Manuela: Sobrepostos. Eu acredito que para a cadeia hoteleira, ela nos vê realmente não com os olhos do próprio proprietário, mas sim como o elo de ligação entre eles. Mesmo que você tenha, vamos dizer, uma situação mais simplificada, vamos dizer... em alguns condo-hotéis você tem cinco, seis proprietários, você não vai ter duzentos, trezentos. Então aí talvez seja uma situação um pouquinho... mas a meu ver, eu acho que eles nos veem em uma situação de intermediária, quer dizer, entre... mas para..., eu me colocaria no lugar do acionista, porque afinal de contas é isso que eu estou fazendo, estou lá, me reportando, representando, aliás, não me reportando, me representando...

**Alexandre: ... representando os acionistas...**

Manuela: Os próprios acionistas. Os próprios interesses.

**Alexandre: Perfeito. A senhora, como Asset manager, a senhora além do hotel e acionistas, a senhora teria algum outro envolvimento com algum outro grupo, talvez Governo, fornecedores, empregados.**

Manuela: Fornecedores, diretamente não, porque a gente não lida com fornecedores diretamente, mas a gente recebe todas as cotações, e se troca informações, acho que isso acontece. Mas eu acredito, sindicatos também não, porque a gente não... comunicação talvez...A comunidade... não. Eu acredito que os únicos que realmente a gente tem bastante... mais contato, seria com os concorrentes.

**Alexandre: Os concorrentes do hotel?**

Manuela: Os concorrentes do hotel. Porque aí a gente sempre tá além do hotel, está realmente lidando com eles, mas nós também, pelo trabalho que a gente, que nós fazemos, nós estamos em constante contato com ele, com os concorrentes, com as cadeias, então acabamos sendo realmente um... e também eu acredito que se você tem, é... dentro da cesta competitiva, você vai ter outros, você... é nosso papel, de tantos e tantos tempos...

**Alexandre: ...monitorá-los.**

Manuela: monitorá-los, e de tantos em tantos tempos até conversar com eles.

**Alexandre: Deixa eu apresentar aqui agora esse outro mapinha. É duro, né, porque esse mapa são três livros, esse aqui são os três livros em um minuto. Bom, aqui o que que significa, segundo aqui o Mitchell e seus amigos, o Stakeholders naturalmente eles são latentes, que são aqueles que podem ter poder, urgência e legitimidade. O poder, eu sou dono, eu tenho... sou acionista. Urgência, eu tenho interesses e tenho pressa que uma série de poderes possam... uma série de coisas aconteçam. Legitimidade é quando eu tenho direitos adquiridos. Então, ou eu acho que tenho direitos adquiridos. Aí ele faz essas junçõezinhas aqui. Então aquele que tem poder e tem urgência, ele se torna perigoso, porque a partir do poder ele pode atropelar uma série de processos. O que tem urgência e tem legitimidade, ele é um dependente, porque ele tem pressa, ele tem legitimidade mas não tem poder. Então precisa instigar aquele que vai na assembleia e fica buscando ajuda.**

**E tem aquele que tem o poder, e tem a legitimidade, então ele é dominante. Então ele que toma conta da situação e acaba fazendo as coisas. Dentro dessa perspectiva, e aí dentro do... como a senhora falou, a senhora tem desde sempre aqui os contratos de vocês que dão uma legitimidade grande, e dão poder grande. Então eu imagino, pelo**

**que a gente conversou, que basicamente o trabalho que vocês conseguem fazer, é um trabalho de dominante, ou é um trabalho de dependência? Ou seja, por mais que vocês tenham o poder, vocês ainda acaba... o processo do condo-hotel sempre tem que ser legitimidade, ter a legitimidade das assembleias. Como é que funciona isso na cabeça de organização e política, vamos dizer do trabalho.**

Manuela: Vamos, vamos dizer... os contratos de mandatário, os não obrigatoriamente, os proprietários tem que aprovar contas e orçamento nosso. Pelos contratos, eles apresentam. Só que nós já conversamos com as cadeias hoteleiras e dissemos, "nós não concordamos com isso". O contrato pode estar sendo seguido, tá, mas nós queremos o direito de analisar esses orçamentos, fazê-los em comum, e ao mesmo tempo submete-los à assembleia. Então, inclusive, porque quando você fala de algumas cadeias que tem PPR, o que vale realmente é essa assembleia. Se essa assembleia não tem lá no seu corpo que foi aprovado esse orçamento, que foram aprovadas as contas, a prática que tem que ser, eles acabam perdendo força. O próprio colaborador acaba perdendo essa situação. Então eu acredito que a gente tenha o papel de dominante, tudo bem. O papel de dependente, é... ele também acaba acontecendo, porque a cadeia hoteleira, no fundo, quem tem a expertise, vamos dizer, da operação, são eles. É então, eu acredito que você tenha que também reconhecer isso.

Quer dizer, eles reconhecem que nós temos o nosso conhecimento, mas nós também temos que reconhecer. E eu acredito que é isso que a gente faz com os proprietários. Quer dizer, vocês compraram um investimento, dessa configuração, nessa cadeia, por que? Aí ele vai te dizer, porque essa e não aquela. Então você já tem esse, ele já faz esse reconhecimento.

Então, e é também nossa função reforçar essa situação, porque senão passa a trocar de cadeias, e quem acaba perdendo é o empreendimento, é o invés... e ele mesmo acaba. Mas eu acho que... as figuras existem, claro que... acho que a dependência ela é menor do que a do dominante. Pelo menos é isso que eu sinto, mas existe.

**Alexandre: Sim. Até talvez por legitimizar todo o processo, né.**

Manuela: Claro, sim, sim. Porque senão...

**Alexandre: Vai para os sócios aprovarem, mesmo que não precisasse, mas eles aprovando ele tá andando...**

Manuela: Sabe, acho que...

**Alexandre: Atração pelo trabalho.**

Manuela: No fundo, não só o nosso, mas também o deles, porque quando... quando você se depara com contrato nesse sentido, que você submete, quer dizer, apresenta, eles apresentam um orçamento, mas não teria que ter uma deliberação e uma votação. Ele tá

apresentando. Quer dizer, de qualquer modo, pode acontecer do proprietário não aprovar aquele orçamento. E ele vai... a gente vai levar... levando essa situação. Mas eu acredito que seja muito mais racional você, sabe, abrir o jogo, e qual é o problema? E fazer o trabalho em conjunto, quer dizer, a gente nesses anos, nesses trinta anos, quarenta anos, a gente já ganhou muita coisa.

Tinha um proprietário que não podia entrar no hotel para olhar... fazer uma vistoria, ou saber o que estava acontecendo lá dentro, e hoje senta, analisa o orçamento junto, conversa sobre investimento junto, mesmo troca de colaboradores também. Acredito que se teve, isso não só aqui, mas no mundo inteiro. Mas dentro do nosso conceito, dentro da nossa evolução, retardada, vamos dizer, eu acho que nós já conseguimos bastante coisa. Temos muita coisa para conseguir ainda.

**Alexandre: Tipo o que? O que que a senhora gostaria de ver?**

Manuela: Ah, eu acredito que a cadeia hoteleira deveria... é que também é uma situação, a gente vai analisar juntos. Bom, gostaria que a cadeia hoteleira tivesse mais consideração com o proprietário questão de taxas, mas ela também está fazendo o trabalho dela. Eu acho que essas situações é que, hoje eu sinto em todas elas, a cada produto novo que elas vão incorporando à sua administração, elas vão repassando. E acho que todos, todos os empresários, quer dizer, todas as economias, todos os setores, você tem um lado do investimento que você está melhorando, você está encontrando novas funções. Eu sou... eu tenho uma responsabilidade com isso, então esse valor eu incorporo à minha empresa, e não repasso para os empreendimentos.

Isso é uma prática que está acontecendo em todas elas. Todas. A gente faz seleção de cadeia aqui constantemente. Então, você vê que cada uma, umas sobre uma linha, outras sobre outras, mas elas repassam. "Ah, vem mais uma novidade". "Tudo bem". "E você? Você não vai absorver nada"? "Ah não...". Tudo bem, então vamos comprar isso aí em outro momento. Quer dizer, vamos medir o quanto isso está voltando, retornando. Então são... acredito que a gente tenha que estar muito atento também à essa situação. Certo?

**Alexandre: É, principalmente essa revolução de revenue, tudo que está acontecendo, que na verdade é bom, só que tem um custo altíssimo, né. Todo processo de revenue é caríssimo.**

Manuela: É, você acaba recebendo uma fatia dessa conta. Se são duzentos empreendimentos, se são dez, ou se são dois, três, no meu caso da Marriott, você acaba recebendo essa conta. Então, tudo é... mas isso não é sua expertise?

**Alexandre: É, faz parte.**

Manuela: Faz parte. Quer dizer, vamos dizer, se a gente analisar essa... teve uma vez que a gente fez essa comparação. Será que na minha passagem de avião tem esse custo? E é por isso que ela custa (inint 00:29:31)? Porque aqui ela entra na operação, certo? Quer dizer, tudo bem, mas quando você compõe a diária, você não joga esse valor. Então ele entra na operação. Tudo bem. Vai diretamente para... é dividido na operação, vai para a cadeia, vai para o proprietário. Mas eu acredito que determinadas, algumas despesas, deveriam ser só da...

**Alexandre: Só da rede.**

Manuela: Só da rede, e não do proprietário. E a gente tenta, tenta lutar por isso.

**Alexandre: É, porque na verdade você está deixando a rede forte, e quem está pagando é o proprietário.**

Manuela: É, é.

**Alexandre: A gente se fortificando...dividindo os custos de inovação dela com os proprietários.**

Manuela: Claro, com os proprietários. É sempre isso que acontece. Ah, hoje aparece não sei o que. Tanto que quando chega nesse período do ano que vem orçamento, a gente brinca e fala, "vamos ver qual é a nova... a nova..."

**Alexandre: Nova onda.**

Manuela: É, nova onda... agora, a nova conta que já vai chegar.

**Alexandre: Bom, então pensando aqui a última pergunta agora. Como é que é a forma de relacionamento vinda dentro desses anos aí? Hoje, o relacionamento, tanto com investidores quanto principalmente com a operadora que são os dois canais que você mais falaria, quais são as preocupações de manter um bom relacionamento onde você sabe que geralmente é o ponto mais crítico, que vocês trabalham para amenizar isso daí.**

Manuela: Dentro da configuração que nós tivemos desses condo-hotéis, eu acredito que o ponto é sempre de conflito é a distribuição. (...) foi prometido tanto a esses proprietários, na época dos lançamentos, que eles estão sempre insatisfeitos. Eu acredito que, eu não posso falar pelos Íbis da Paulista, e da região da Paulista, que... mas eu posso dizer pelo nosso de Tamboré, que pagam... eles pagaram acho que R\$49,000 e estou recebendo 3 vezes aquilo que seria realmente o valor sobre essa expectativa. Então esses não reclamam. Reclamam porque acham que poderiam ganhar mais, mas não com relação ao retorno. (...)

**Alexandre: E basicamente...**

Manuela: E aí outro ponto que eu acredito que seja de... seria os investimentos. Quando você tem que fazer renovações, de produto, de produto, não de desgaste, mas sabe, mas de renovação, de produto. Eu acho que aí sim você tem algumas... ou por exemplo entrar com, eu lembro até três anos atrás, quando a gente teve que entrar com o Opera aqui no Mercure, então um investimento de não sei quantos mil reais, porque a Accor só opera com isso, tem interfaces. Ué, a gente entende, agora... era um valor que depois faltaria numa situação talvez de renovar, talvez de modernizar o empreendimento. Então acho que esses pontos para mim acho que são os que criam um pouco mais de conflito.

**Alexandre: Esses conflitos, a senhora, é relacionado, são resolvidos via assembleias, reuniões? Qual é o melhor jeito desses conflitos serem tratados?**

Manuela: Em geral são com o conselho, e é claro que se são, são situações que tem que ser levadas à assembleia, leva-se, mas é... em geral investimentos desse porte, sempre se leva, faz parte do investimento. Mas você sempre acaba levando, para o conselho, sempre. E depois funcionários.

**Alexandre: E com a rede hoteleira, porque a rede hoteleira tem dois momentos: tem o nível corporativo, e tem o nível do hotel mesmo, que vocês trabalham. Como é que funciona o relacionamento? Senhora acha que o pessoal hoje já... dos hotéis é mais tranquilo trabalhar, ou o relacionamento acaba ocorrendo mais no nível corporativo, porque já estão acostumados com demandas de um Asset?**

Manuela: Eu não tenho problemas em nenhum deles. Quer dizer... todos os questionamentos, todas as colocações, considerações, nós temos um canal direto com os hotéis. Inclusive nós, as cadeias tem que nos apresentar os Staff, nós participamos dessa opinião, inclusive na seleção dos gerentes, dos assistentes menos, mas os gerentes a gente participa. Em casos, vamos dizer, como o Holliday Inn, que tem 780 apartamentos, você tem também a nível de controles, de gerenciamentos, mas nós, eu conselho, quer dizer, no caso dos menores não, é direto. Mas nós temos as duas atuações, tanto no hotel quanto no corporativo.

**Alexandre: Corporativo.**

Manuela: O corporativo no mínimo à cada 3 meses a gente faz uma reunião, justamente para poder aparar algumas arestas, mas você tem o corporativo, vamos dizer, diretoria e você tem o gerencial. Os diretores regionais. (...)

**Alexandre: Bom, hoje, a senhora acha que os investidores, na maioria que investem no condo-hotel, e eles sabem que tem a figura do Asset manager, a senhora acha que eles entendem de fato qual a atuação desse Asset para...**

Manuela: Eu acredito que os que, vamos dizer, nesses dez anos de atuação que a gente está tendo, quem entendeu muito bem, foram os primeiros proprietários, que foram vendo a evolução do... não só do empreendimento, mas também o acompanhamento desse trabalho. Hoje, nós estamos tendo, a questão de dois anos, nós estamos tendo uma revenda dessas unidades. É eu sinto, e até falei isso no Secovi semana retrasada, quando a gente esteve em reunião, as compras, essas revendas, esses novos proprietários, eles não tão tendo, não conhecem esse produto. Então nós estamos tendo uma nova onda de conquista e de esclarecimentos.

Alguns entendem perfeitamente, e absorvem isso muito bem. Um ou outro você percebe que realmente, mas isso sempre acontece quando você tem uma queda de rendimento. Se o empreendimento está indo bem não tem problema nenhum. Mas se tem uma curvinha aí, então você percebe que esses novos acabam realmente de um modo... ou entram em contato conosco, ou por e-mail, que seja, pessoalmente, ou se manifesta numa assembleia, alguma coisa assim. Mas isso tem acontecido.

**Alexandre: E com essas cadeias hoteleiras, a senhora acha que já está algo absorvido, ou ainda tem algum em algumas cadeias...**

Manuela: Não. Eu acho que não. Eu acho que todas, pelo menos as que nós lidamos, essas quatro que nós lidamos, eu acredito que elas absorveram totalmente. E eu acredito inclusive que para elas é uma solução. É... porque nós lidamos aqui com 3 mil e tantos apartamentos. Você imagina elas terem que lidar com isso.

(...)

É, porque se a gente analisar, o formato anterior que você tinha dos flat services , muitos proprietários e ainda nesses, eles não ligam para a cadeia hoteleira, eles ligam para o gerente, ou para o assistente que seja. E você tem um time. Quer dizer, certa vez você precisa de mais um colaborador, ou mais dois colaboradores, só por causa disso. Quer dizer, tanto para ela como resultado do empreendimento, tanto quanto para o proprietário, é uma situação complicada. Então, eu acredito que, e mesmo em questão de, elas se sentem muito mais, vamos dizer, observadas, e com isso as reclamações são menores.

**Alexandre: Sim, faz sentido.**

Manuela: Quer dizer, fora todas as outras auditorias que eles tem internas, né. Mas vamos dizer, em certos momentos eles vêm como os auditores mesmo, né. Então eles ficam tranquilos, porque se você não...

**Alexandre: Não tá perturbando.**

Manuela: Não tá perturbando, é porque alguma... apesar que gerente perturba o tempo inteiro, mas vamos dizer, esses se sentem tranquilos no seguinte, se nós, se nós não estamos sendo bem aceitos, quer dizer, resultado, serviço, atendimento, tudo isso, é porque realmente eles estão fazendo um trabalho... um trabalho... e que se não tivesse essa figura, talvez...

**Alexandre: Se perdessem.**

Manuela: Uma vez por ... uma vez por ano numa assembleia, aí sim você teria vários... vários problemas, né.

**Alexandre: Perfeito. A senhora gostaria de colocar alguma coisa, algum ponto que a senhora acha importante nessa atividade aqui no Brasil, que a senhora sente que está mudando, o que está se destacando?**

Manuela: Eu acho que é... nós temos um campo muito grande ainda para conquistar. Quer dizer, hoje, se a gente for analisar, nós somos, nós fazemos o nosso trabalho dentro de condo-hotéis. E se você... nós já tentamos, por exemplo, fazer um trabalho desses no (inint 00:41:25), vamos dizer, que é de um fundo de pensão, ou de proprietários únicos, mesmo. A própria, a própria Setin, que ela criou? Ela criou uma controladoria interna, quer dizer, era um controle, era um Asset interno, né, eles fazem isso agora. É... nesse caso, eu acredito que ainda nós temos dificuldade, e vamos continuar tendo. Mesmo que seja o proprietário, ou independente, que aí mais ainda, que deveria até tentar... proprietários onde você tenha hotéis puros, eu acredito que eles tenham uma resistência a isso. Esses não entendem realmente...

**Alexandre: Os benefícios.**

Manuela: Os benefícios de você ter um Asset, essas coisas, que lá fora é normal. Então acho que essa é uma conquista que a gente deveria, a gente vai em busca, um desafio, para poder realmente fazer um trabalho...

(...)

**Fim da gravação.**

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**

## **Entrevista**

**José Ernesto Marino Neto**

**Presidente da BSH International**

### **Início da transcrição**

---

**Alexandre: Eu estou iniciando a entrevista com José Ernesto Marinho Neto, presidente e proprietário da BSH Internacional. Você permite que seja gravada?**

José Ernesto: Que Software é esse aí?

**Alexandre: Esse aí é do Windows 8.**

José Ernesto: Ah é.

**Alexandre: Esse é o Windows 8. Bom à entrevista é sobre Hotel Asset Manager, o manual do Secovi, ele faz a menção do papel do papel do Asset Manager, ele coloca como sendo o olhar do dono no negócio. Você concorda com isso ou você teria alguma consideração a fazer?**

José Ernesto: Concordo, eu tenho dois comentários a fazer: Um, eu discordo da visão do manual, de uma forma completa, inclusive eu fui crítico, o manual está sendo revisado agora, e eu disse lá no Secovi que não concordava com o formato de planejamento do negócio. Porque? Porque a nossa visão é de que o Asset Manager ele é o responsável pelo investimento. O que é o Asset Manager financeiro? É o sujeito que pega o capital de investidores, aloca esse capital, e entrega o retorno para os investidores do jeito que eles estão esperando. O papel do Asset Manager hoteleiro é absolutamente o mesmo, a única diferença é que ao invés de ele alocar em papeis, ações, títulos que não demandem uma fiscalização dele na operação de cada uma das empresas, ele faz a locação nesses ativos, depois ele faz a venda desses ativos e a devolução do capital para os investidores.

No caso do Asset Manager Hoteleiro existe uma operação hoteleira aí envolvida e que precisa ser fiscalizado. Porque? Porque o retorno do capital está intimamente ligado ao fluxo de caixa gerada pela operação. Então o Asset Manager Hoteleiro é um sujeito que faz a locação do capital, que faz a fiscalização da operação hoteleira e depois faz a venda, saída, ou seja, ele cuida de todo ciclo do investimento, não é. E isso você não observa no manual, o manual de investimentos do Secovi existem profissionais distintos, como um

profissional que faz o estudo de mercado e o Asset Manager seria o sujeito que passaria a tomar conta do negócio a partir da operação, e eu discordo disso frontalmente.

O Asset Manager é o sujeito que tem que conceber o investimento, não é? Ele pode até contratar um terceiro para fazer algum estudo de mercado, algum estudo de viabilidade, mas ele precisa ter o conhecimento suficiente para até poder desenvolver essas atividades e colocar dentro de todo esse rol de negócios. Então, o Asset Manager não é um sujeito que recebe um artigo para ele tomar conta, ele é o sujeito que tem que planejar o negócio.

Então te respondendo, ele é o olho do dono, mas ele é muito mais que o olho do dono, ele é o dono, ele é o representante do dono, ele é um sujeito que pensa como o dono. Ele não é um elo de ligação como muita gente diz, entre os investidores e o operador hoteleiro, ele é o representante de investidores. Ele não liga nada, ele é uma parte.

**Alexandre: Mas isso, pegando o manual que de certa forma, ele representa o senso comum de quem fez isso aí que entende o papel do Asset e entende o investimento, como é que acontece o investimento em Condo-hotel. Então a gente pode estar falando que a forma que o investimento Condo-hotel está sendo tratado não está passando pela ordem do investimento, não está sendo correta?**

José Ernesto: Não.

**Alexandre: Isso que você até colocou essas coisas.**

José Ernesto: Isso, essa é a minha crítica. Eu vou te dar exemplos que a gente teve aqui na BSH, nós chegamos a desenvolver estudos de mercado para clientes não recomendando o negócio; mesmo assim esses incorporadores foram a mercado, vendeu o empreendimento, não mostraram nosso nome, não mostraram nosso estudo porque obviamente nós não recomendávamos a existência do negócio, e eles estão contratando a Asset Manager que não teve nenhum envolvimento e, obviamente, a gente recusou a participação nesse negócio.

Só que eles estão seguindo o manual do Secovi. Nós não recomendamos, mas ele contratou depois o estudo de um outro consultor que tem falhas gritantes de metodologia, chega a um resultado positivo de forma absolutamente bisonha e surrealista, mas o incorporador está fazendo a venda do Condo-hotel do jeito que ele queria, entendeu? Então ele está seguindo o manual do Secovi, contratou um consultor que fez o estudo e contratou um outro cara que vai ser um Asset Manager, mas está tudo errado, e o investidor vai ser prejudicado lá na frente.

**Alexandre: O modelo hoje do investimento, talvez, não enfraquece o papel do Asset Manager? Porque se a gente for ver no desenvolvimento hoteleiro, basicamente o incorporador é a mola precursora, ou seja, ele tem os interesses dele, você tem uma figura hoje que tem uma operadora muito forte, a figura da operadora ainda é muito forte aqui no mercado brasileiro, até pouco tempo atrás ainda, ainda não, pouco tempo não, ainda é vigente o contrato da SCP onde em vários contratos a figura da operadora é o sócio ostensivo, então acaba tendo uma força contratual muito grande, de importância muito grande, isso enfraquece o papel do Asset no Brasil, ou isso é só uma questão ainda de contratual que as pessoas não entenderam, em termo de atividade e cuidados que o Asset tem que ter com investimento?**

José Ernesto: Vamos por partes, o incorporador ele é mola precursora, por quê? Porque como não há financiamento adequado para hotelaria no Brasil, então o incorporador imobiliário passou a ser o instrumento de realização dos negócios mediante um modelo tradicional brasileiro de incorporação imobiliária com pequenos investidores comprando essas unidades, então ele é uma mola precursora importante. O que nós estamos verificando no mercado é que as grandes empresas estão se afastando desse produto, e as pequenas empresas então estão tomando lugar nesse mercado como se fosse um nicho de oportunidades para eles. O que, essas pequenas empresas querem pura e simplesmente é vender. Então o manual do Secovi ele está sendo nada mais, nada menos do que uma desculpa para repetir os mesmo erros de 10, 14 anos atrás. O incorporador imobiliário ele está colocando lá o Asset Manager porque o operador está pedindo, mas não porque ele esteja preocupado, e o operador está pedindo um Asset Manager que é na visão do operador o sujeito que vai impedir que os investidores o perturbem. Só isso.

Então, assim, a visão clara que quem é o Asset Manager e a responsabilidade de desenvolvimento do trabalho de Asset Manager efetivo, cabe necessariamente ao incorporador porque ele é a mola precursora. Se o incorporador estiver mal intencionado de querer fazer qualquer coisa simplesmente para vender, ele não vai estar preocupado com toda a estrutura. Nós aqui na BSH a gente tem deixado muito claro a nossa posição, de que a gente não aceita esse tipo de negócio. Ou nós entramos nos negócios como líderes do processo representando os futuros investidores e o incorporador aceita isso desde já, ou se não, a gente não é

**Alexandre: Perfeito, ok, aqui na página seguinte, falando aqui da...**

José Ernesto: Mas quais as funções que caracterizam as afinidades? São três.

**Alexandre: Quais são as três?**

José Ernesto: Você tem três tarefas básicas, que é a gestão do investimento, a supervisão da operação e a supervisão do artigo físico. E embaixo desses três grandes grupos de responsabilidade você tem uma série de atividades, mas basicamente são essas três atividades no Asset Manager. Ele é o gestor do investimento, ele é o sujeito que pensa no negócio do início até o final, ele é o sujeito que consegue o negócio, que cuida do ciclo investimento e acaba entregando para o investidor o retorno. Ele é o sujeito que vai ver se tem capital mais barato do que capital próprio, se vai ter alavancagem, se não vai, ele é um sujeito que vai verificar qual é o CapRate do mercado, quais são os múltiplos que estão sendo utilizados para efeito de investimento, ele que vai fazer a comparação da performance do hotel com hotéis comparáveis, do próprio hotel com anos anteriores, do próprio hotel com orçamento, ele é o sujeito que vai gerir o investimento

Ao mesmo tempo ele vai fazer a supervisão do artigo físico, vai verificar se a manutenção está em ordem, se as licenças estão ok, se os programas de reinvestimento estão sendo realizados, enfim, vai cuidar do artigo físico e vai cuidar também da supervisão da operação, o quê significa supervisionar a operação? Significa verificar se o operador está trabalhando direito, não é. E aí então você tem um trabalho não apenas de planejamento, mas um trabalho de controle.

Então o Asset Manager dentro do processo de administração ele tem dupla função, porquê? Porque dentro do processo de administração você tem 3 etapas, que é planejamento, execução e controle. O Asset Manager ele participa do planejamento, ele participa do controle, e na execução ele simplesmente faz uma supervisão e acompanha. Essas são as funções do Asset Manager.

**Alexandre: Dentro das funções, aqui eu coloquei algumas atividades que foram relacionadas em 1999, que é de due dilligence, venda, negociação, gerenciamento..., isso no Brasil, que isso um escopo americano dentro do mercado bem mais sofisticado que o Asset está também bem mais consolidado, você acha que essas funções hoje são desempenhadas normalmente para um Asset aqui no Brasil, já são incorporadas nas atividades? No geral que você falou sim, mas pegando do À ao H você teria alguma ressalva que não cabe ainda no mercado brasileiro?**

José Ernesto: Não, eu acho que todas essas tarefas e algumas mais cabem ao Asset Manager, agora depende do Asset Manager se colocar dentro do negócio com essas funções.

Nós temos contrato aqui dentro que entregam para BSH todas essas responsabilidades, mas são contratos que estão em andamento, não estão em operação, por quê? Porque nós estamos vivendo um novo ciclo, e nesse novo ciclo de investimentos nós encontramos oportunidade para poder colocar a BSH como Asset Manager. Então todas essas funções aqui hoje a BSH tem alguns contratos que já estão assinados, mas que as propriedades estão em construção e tudo mais, mas não em operação.

**Alexandre: Perfeito. Algumas mais, o que, que você, dentro dessas que estão aqui licitadas quais seria uma outra que você acha que vai fazer diferença, ou que o mercado solicita e que vai ser uma novidade dentro dessas...?**

José Ernesto: Que é a representação efetiva dos investidores, que é uma das coisas que a gente faz. Que é representar os investidores, então nós temos procuração dos investidores para representa-los em assembleias.

**Alexandre: Perfeito. Ou seja, aí pegando um pouco da experiência, antigamente o Asset acabava ficando muito mais um papel às vezes de conselheiro...?**

José Ernesto: (Mais) conselheiro do que representante.

**Alexandre: De representante. Perfeito, então essa mudança aqui está sendo colocada?**

José Ernesto: Exatamente. O Asset Manager ele tem que ser o investidor, ele é o investidor, ele tem que pensar como investidor, agir como investidor, com conhecimento.

**Alexandre: Pegando aqui a primeira frase, “Não é só os olhos do investidor...”.**

José Ernesto: Ele é o representante.

**Alexandre: Representante, ele é o investidor.**

José Ernesto: Exatamente.

**Alexandre: Toma as decisões como se fosse o próprio capital dele.**

José Ernesto: Quando você, vamos olhar, já que você falou do mercado americano, quando você pensa nos investidores institucionais que você tem lá, fundos de pensão, fundos lutos, fundos imobiliários, quem que é o Asset Manager? É o próprio representante do fundo, entendeu?

**Alexandre: Sim, perfeito.**

José Ernesto: Aqui no Brasil nós estamos participando de um fundo imobiliário que está em criação. O fundo imobiliário da legislação brasileira tem em três figuras, o administrador, o gestor e o consultor. O Asset Manager ele é o gestor. Só que aqui por questões de legislação ele ocupa o cargo de consultor, mas com todas as atribuições que seria de um gestor. Então você pode ter no Brasil um fundo imobiliário apenas um administrador e um consultor, porque o consultor ele tem a capacidade de executar a tarefa do gestor.

**Alexandre: O gestor fica sendo só uma figura legal de alguém que possa trabalhar com os papéis?**

José Ernesto: Então, pela lei brasileira, você precisa ter no mínimo um administrador, você não precisa ter nem gestor e nem consultor. A lei exige que no mínimo tenha um administrador. Não é necessário um gestor, não necessário um consultor, mas você pode ter um administrador, e um consultor com as atribuições de gestor, entendeu? E é isso que nós estamos fazendo.

**Alexandre: Perfeito. Beals e Sign, em 2012, lançaram um artigo em que eles fizeram uma pesquisa com vários Asset Manager nos Estados Unidos e conseguiram identificar o seguinte: por ordem de 1 ao 7 o monitoramento de desempenho financeiro é o que mais usa Asset Manager, nas atividades deles que eles fazem e tudo mais, eles gastam muito mais tempo com tudo isso e gerenciamento e negociação de contratos de administração é o que eles menos fazem. Não que eles menos fazem, com o tempo e dedicam o tempo. Aqui no Brasil, pegando essas sete atividades você conseguiria colocar hoje o que, que demanda mais tempo e o que demanda menos tempo da sua atenção como Asset Manager? Onde você vê que você tem...?**

José Ernesto: Primeiro seria absolutamente igual, o monitoramento do desempenho financeiro que mais toma conta. Orçamentos que é o número 2 aqui também a mesma coisa. Relatório dos investidores também colocaria na mesma ordem, eu acho que a ordem é absolutamente a mesma.

**Alexandre: Igualzinha?**

José Ernesto: Com única diferença de que não, o gerenciamento e negociação de contratos é que não está no rol de atividades do Asset Manager. O Asset Manager daqui ele é geralmente contratado depois que toda a estrutura está montada. Mas, por quê que ele acaba sendo último? Porque o Asset Manager ele acaba se envolvendo aqui em negociação de contratos quando você tem renegociações, quando você tem um processo seletivo: “Ah está

acabando o contrato da companhia tal, vamos saber quem que vai ser o próximo.” Entendeu? E aí sim ele gasta tempo, mas um tempo marginal do que diz respeito ao contrato todo não é, por isso, que eu acho que é a mesma sequência.

**Alexandre: E você acha que tem mais alguma coisa que hoje no Brasil demanda atenção que vocês estão tendo que realizar que não está nessa 7 atividades?**

José Ernesto: Tem que são participação em assembleias, que lá você não tem isso.

**Alexandre: Isso demanda tempo em termos da presença lá, ou da preparação ou de tudo que acaba sendo gerado quando uma assembleia...?**

José Ernesto: Você tem uma preparação e você tem participação na assembleia. E aí as assembleias elas funcionam da seguinte forma, se está tudo indo bem conforme o planejado as assembleias são rápidas, curtas e positivas. Se os resultados não estão sendo bons, vou te dar um exemplo: teve uma assembleia dia 17 agora em Búzios, foi no Rio de Janeiro, relacionado a tributos. A assembleia começou às 07:00 da noite e terminou às 03:00 da manhã, teve ameaça de morte, teve que aparecer a polícia, por quê? Porque está perdendo mais dinheiro lá do que na. (inint 00:19:56) ainda bem que eu não fui. E tinha mais advogado na assembleia do que polícia.

(...)

**Alexandre: Perfeito, imaginando então com o acionista e pegando um pouco o operador hoteleiro, você acha que o acionista, já que você representa uma comunidade de acionistas não é, e já que a gente está falando do modelo de hotel em condomínio.**

José Ernesto: Mesmo que fosse uma SA teria um monte de acionista.

**Alexandre: Teria um monte de acionista, você acha que a figura do Asset Manager é entendido? As funções e atividades do Asset Manager são entendida pelos sócios?**

José Ernesto: No lugar de investidores?

**Alexandre: Investidores.**

José Ernesto: A maioria não, a grande maioria ainda não entende, a grande maioria acha que o Asset Manager é o cara que tem que entregar o retorno, tem que fazer com que o retorno exista a qualquer custo. Se não teve retorno é culpa dele. Existe um desconhecimento muito grande sobre o que é o investimento hoteleiro. De quais os riscos que ele tem. Então se

you have lack of knowledge about this, you have a greater lack of knowledge about the Asset Manager because there is lack of knowledge about its own attributions. Now, when the Asset Manager acts as a representative of investors, it is easier for investors to understand what its function is, because it projects itself, if you put the Asset Manager today as a consultant of the board, everything else, it is easier to call it a consultant than the Asset Manager for it to be clearly understood.

**Alexandre: E com a operadora, operadora ela entende que o Asset Manager ele é representante? Apesar de que essa parte do representante efetivo como você falou é um processo que está ganhando corpo agora.**

José Ernesto: Depende do sistema de governança que cabe ao empreendimento tem. Agora, é um componente importante entender que quanto mais sofisticado e maior é o conhecimento da operadora mais facilmente o Asset Manager vai receber, quanto menos preparado é o corpo administrativo da operadora, mas o Asset Manager ele é rejeitado.

**Alexandre: Faz sentido.**

José Ernesto: E como o Asset Manager, ele é fiscal. Quem não sabe um determinado termo, nem sabe sobre o que está sendo fiscalizado, e nem sabe sobre relatar e o que falar. Então outro lado importante positivo que eu vejo na Asset Manager é sendo bastante profissional ele estimula o crescimento profissional da operadora, pela exigência que existe de retornos.

(...)

**Alexandre: Eu vou te mostrar agora, explicar aqui um pouco esse quadro que basicamente é o seguinte, segundo lá a teoria de Stakeholders. Existem Stakeholders que podem agir com poder, legitimidade e urgência. Legitimidade pode ser uma legitimidade legal, ou uma legitimidade em termos de representação, ou seja, eu tenho demandas que são legítimas perante à cidade, perante a comunidade que eu posso fazer isso. A urgência está ligado que eu tenho assuntos muito urgente para serem tratados, eu me relaciono com você e eu tenho urgência que as coisas sejam resolvidas. E finalmente poder, ou seja, eu tenho poder de decisão e geralmente esse poder muitas vezes é um poder legal ou contratual, pode acontecer. E conforme isso se junta, a gente tem aqui o pessoal que faz com legitimidade que se junta com que tem urgência então fica uma, ele fica dependente, porque, ele precisa de alguém de poder que dê vazão as necessidades dele, pessoal que tem urgência, que tem pressa em resolver problemas quando se junta**

**com alguém que tem poder ele se torna perigoso por quê? De repente pela urgência ele acaba atropelando uma série de processos e entendimentos e tudo mais. O cara que tem legitimidade e poder ele é dominante porque ele tem poder e ele tem a legitimidade, e ele diz aqui que quem reúne três poderes aqui é o cara, é Stack Rolder definitivo, é aquela pessoa que tem o poder de influencia total dentro da empresa.**

**Assim sendo, a gente imaginando, aí vamos falar em duas fases, o Asset Manager, nesse momento anterior que a gente está falando nesse momento atual, e nesse momento o processo dos contratos que já estão assinados, que vão acontecer você encara que o poder de influência do Stakeholder no momento atual hoje seria o que? De legitimidade, poder, urgência, como é que ele poderia ser?**

José Ernesto: Não entendi a pergunta, quem é o Stakeholder atual?

**Alexandre: O atual é esse que se posiciona mais como consultor do conselho e tudo mais.**

José Ernesto: Ah ok.

**Alexandre: Ele tem algum poder de influência efetiva na operação do hotel? Ou seja, dentro da função de supervisão da operação do investimento e tudo mais, você acha que ele tem uma influência efetiva ou acaba sendo só uma, tem até legitimidade porque ele conhece o assunto, ele sabe o que tem que ser feito e tudo mais, só que ele acaba ficando talvez dependente porque, quem, o poder não com ele, como é que você entende mais ou menos isso?**

José Ernesto: Depende do escopo do trabalho dele, então, se, por exemplo, ele tiver como escopo de trabalho algumas atividades de controladoria e que são reconhecido pelo operador, então tem atividades dele que serão assimiladas e aceitas, vou dar um exemplo, uma das coisas que o Asset Manager deveria fazer parte do escopo dele, no trabalho de fiscalização, é por exemplo, o que diz respeito a compras, verificar se o material que foi comprado foi entregue, verificar se o material comprado está sendo estocado adequadamente, verificar se o material estocado, as validades mais antigas estão sendo utilizadas antes, não é. Então isso é um procedimento que a própria companhia hoteleira precisaria ter dentro da sua estrutura, porque que o Asset Manager vai fazer isso? Ele vai fazer isso para certificar, para assegurar os acionistas, de que os recursos dos acionistas estão sendo bem geridos, porque se você compra muito, estoca muito, deixa a validade terminar e você perde produtos, isso é um forma de você jogar dinheiro no lixo, não é? Então a utilização racional dos recursos é uma

das funções do Asset Manager. Se ele faz isso, não é, se ele percebe que esse processo está sendo mal gerido, ele avisa o operador para que o operador corrija esse processo, se o operador não corrigir o processo isso é uma inadimplência contratual, dependendo de como o contrato foi negociado.

Então ele passa a ter influência no processo dependendo de quais são as suas atribuições. Outro exemplo que o Asset Manager é nas atribuições de fiscalização verificar se as admissões, se as rescisões trabalhistas estão adequadas e ok, por quê? Porque se não tiverem adequadas e ok isso pode gerar o que? Passivos trabalhistas, reclamações, ações, e isso significa o que? A melhor utilização do recurso dos acionistas.

Então, as melhores práticas na administração é uma das atribuições de checagem do Asset Manager. Por isso que a gente costuma a dizer que um Asset Manager ele não é um único profissional, mas é uma equipe multidisciplinar. É quase que impossível você conseguir centralizar em uma única pessoa, em um único profissional conhecimentos de direito, engenharia, finanças, marketing, RH, na proporção que precisa para que toda essa fiscalização aconteça. Então por isso que a gente costuma dizer que existem empresas de Asset Manager. Não necessariamente profissionais Asset Manager, a não ser que você restrinja o Asset Manager a atividades específicas, como por exemplo, a história indica que o mercado acabou dividindo os Asset Manager em três tipos. Aqueles que são apenas gestores de investimento, então que não se envolvem com supervisão de operação, não se envolvem com supervisão de artigo físico, você teve aqueles que eram os bombeiros, não é aqueles que, como é que chamavam?

### **Alexandre: Trouble Shooters?**

José Ernesto: É, aqueles que iam, resolviam o grande problema e saía na operação e aqueles que eram conhecidos como owners operators que era o sujeito que não apenas supervisionam a operação, mas como também se envolvia. Você tem Asset Manager que tem um envolvimento na operação maior, pega o exemplo de Sheraton aqui do WTC. Tem o gerente, tem o controller tal etc., mas é uma operação de franquia, quem é que seleciona o gerente geral, quem é que seleciona o controller quem é que faz a supervisão? É o Asset Manager.

Então você é dependente de como você estabelece o escopo de atividades, se você for falar em Full Asset Manager você precisa de uma equipe multidisciplinar.

**Alexandre: Perfeito. Em termos de relacionamento, que nem você falou, como lá é como foi falado, você tem que se comunicar principalmente com a comunidade de investidores e acaba aí com a operação, em termos de bom relacionamento, quais são as preocupações que você acha que são primordiais para criar esse bom relacionamento?**

**Primeiro para comunidade, até principalmente nesse ponto que você falou, muito dos investidores mal conhece as atribuições e que faz um Asset, de repente você tem que prestar contas com eles, prestar contas com ele e tudo mais, então quais são os pontos críticos dessa comunicação que você acha importante, que são desenvolvidos para que os problemas se minimizem, os ruídos na comunicação se minimizem, e a mesma coisa do Asset para qual operadora?**

José Ernesto: Bom, o primeiro lugar existe acho que existe a necessidade de um processo educativo, que nasce com Asset Manager procurando se definir junto à comunidade que ele representa. Esse processo educativo ele não é um processo simples, ele é um processo que demanda dedicação e tempo, porque ele precisa ser reforçado de uma forma permanente, quem somos o que fazemos, e aqui está o nosso relatório. Quem somos e o que fazemos, aqui está o nosso relatório. Isso é uma forma para que os investidores entendam quem é o Asset Manager e o que, que ele está fazendo.

Com relação à comunidade, isso é muito pontual, não é, e vai demandar de projeto a projeto, então quando você fala de um hotel na cidade de São Paulo o trabalho de relacionamento com a comunidade é quase zero, mas quando você vai para um lugar ermo, para uma comunidade pequena, você precisa ter a preocupação de se relacionar bem com a comunidade, caso contrário ela te mata. A gente viu exemplo aqui e Búzios, uma comunidade pequena, e que o empreendimento se colocou meio que a parte dela, então ela se vingou do problema. O policial e o bandido era amigo de infância, os funcionários acharam que a multinacional ali estava explorando os coitados, então os funcionários roubavam o hotel, e sem absolutamente nenhum pudor e sem absolutamente nenhuma dor de consciência. Então se você não se relacionar com comunidade ela não te dá o retorno positivo e espaço para que você opere.

**Alexandre: Perfeito, e com o operador?**

José Ernesto: Com o operador hoteleiro é menos complicado, porque o operador hoteleiro ele tem mais conhecimento do que é o próprio negócio, não é, e aí é o que eu te falei,

vai depender de quem são as pessoas que estão representando o operador. Se o sujeito for um sujeito rude, se for um sujeito um pouco educado, pouco aculturado, profissionalmente cabeça pequena vai ser difícil, não é. Vai ser um processo conflituoso permanente, mas via de regra os operadores já estão mais acostumados com a figura de um profissional capacitado. Agora, se o Asset Manager também for o profissional de pouco conhecimento ele vai ser rechaçado, e esse é um dos piores problemas, porque para esse sujeito de manter no negócio ele vai tentar criar conflitos na ausência de conhecimento, e aí gerando conflitos com operador ele se perpetua no negócio.

**Alexandre: Perfeito. Hoje, pensando no futuro que você falou que você tem uma série de contratos que já foram assinados e que tem um escopo de governança mais moderna e ampla para o Asset Manager. Você vê que isso é uma tendência que está acontecendo no Brasil, ou seja, ou até no condomínio e está passando para aquele investimento que era uma saída para um típico investidor imobiliário, de repente vinha lá com um ticket de 100 mil, 200 mil, 300 mil, vinha uma boa oportunidade de colocar o dinheiro lá, você vê que o investimento em si já está se sofisticando e automaticamente Asset Manager já está tomando, está se sofisticando, o papel deles se sofisticando também porque os investimentos estão ficando diferente, o perfil do investidor é diferente, ou ainda é o investimento do pequeno investidor imobiliário que pega o dinheiro na sua poupança e coloca?**

José Ernesto: Acho que a gente está vivendo um momento de transição, porque é um momento de transição? Porque esse novo ciclo de investimento, se ele está obrigando aos grandes players a pensarem com cuidado naquilo que eles vão fazer, e aí então abre espaço para profissionais melhor preparados. Asset Manager, vamos dizer assim completos, poder criar produtos que sejam mais sofisticados que atente os interesses dos investidores. E aí qual que é o próximo passo é que a criação desses produtos mais sofisticados atendendo o interesse dos investidores vai permitir que um novo veículo venha abraçar esse negócio que são os fundos imobiliários. Nós temos exemplos aqui em casa, criamos produtos que foram criados, foram planejados para ser um condo-hotel, mas ele ficou tão redondamente, tão bem estruturados, e de repente veio um banco e falou: “Não, não vende essas unidades não eu compro, coloca como fundo imobiliário.

Então eu vejo que a gente está vivendo um momento de transição, até porque eu alertei recentemente o mercado sobre mudanças da legislação brasileira que afetaria os condo-hotéis,

basicamente eu falei da mudança da legislação de mercados de capitais, que poderia considerar alguns condo-hotéis como valores imobiliários por conta da sua estruturação.

Esse alerta surtiu efeito junto a algumas grande incorporadoras que resolveram adotar uma estrutura mais sofisticada de ter os hotéis realmente arrendados, locados, para companhias hospedeiras e tal, sem as SCPs .... É uma coisa engraçada, sofisticada para que continue sendo um produto imobiliário. E aí sendo um produto imobiliário e muito bem montado aí vem o mercado financeiro e fala: “Eu quero.” Se você estrutura o produto como ele antigamente era montado com SCPs e tudo mais, o mercado de capitais está entendendo que isso passou a ser um valor mobiliário, mas um valor mobiliário muito mal estruturado, de forma que nem o mercado financeiro quer saber dele, então eu acho que a gente está em um momento de transição, não é, um momento em que os fundos imobiliários poderão ter um papel relevante, uma vez que os produtos hoteleiros sejam melhores estruturados. E isso necessariamente significa que o operador hoteleiro tem que tomar risco, se ele não tomar risco o negócio vai ficar menos atrativo para os investidores imobiliários.

**Alexandre: Ok, você gostaria de falar mais alguma coisa sobre atividade, alguma coisa que a gente deixou passar?**

José Ernesto: Não, eu acho gente cobriu tudo

**Fim da gravação.**

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**

**Entrevista:**

**Abraão Sone**

**Investidor do Ibis Congonhas**

**Início da transcrição**

---

**Alexandre: Dia 10 de outubro estamos aqui com o senhor Abraão Sone do Campo Belo Plaza, que é investidor também do e Íbis Congonhas e trabalha junto Hotel Asset Manager feito pela Hotel Invest. Boa tarde.**

Abraão: Prazer em recebê-lo, fico às suas ordens para os seus questionamentos, só espero que você faça um trabalho que seja bastante proveitoso para a sua vida profissional.

**Alexandre: Tomara, obrigado. O manual do Secovi de boas práticas ele coloca a figura do Hotel Asset Manager como se fosse com os olhos do dono do empreendimento, o senhor concorda com isso?**

Abraão: Concordo. Concordo porque os proprietários são representados pelo conselho. Eles não têm atuação direta, e nem tem muito da proximidade com a hotelaria, então a representação deles é geralmente na minha visão, pelo Asset estar acompanhando a operadora hoteleira e está dando respaldo, procurando melhores resultados.

**Alexandre: Eu imagino o que o senhor já esteja como investidor em unidades hoteleiras, em hotéis e condomínios há bastante tempo?**

Abraão: Muitos anos.

**Abraão: O senhor acompanhou provavelmente então o desenvolvimento do trabalho do Asset. O senhor acha que hoje como o senhor falou, hoje o senhor encara que o Asset tem um papel relevante, e realmente pode ser considerado os olhos do proprietário. Há dez anos, ou há cinco há anos quando essas atividades começou como é que era o trabalho? Como o senhor via o trabalho deles?**

Abraão: Na verdade não havia a figura de uma empresa, que fizesse Asset, e a gente sabia de operadora, então operadora, operava e ela mesmo prestava contas, através de balancetes, através de resultados nem sempre satisfatórios, eu tenho alguns empreendimentos com a operadora que não tem transparência nenhuma, e não há Asset e a gente sabe que como investidor a gente tem estado muito ruim, porque na operação tem alguns métodos que se você inflar as despesas leva a todo o resultado, né e eu tenho toda essa experiência.

**Alexandre: O senhor acha o trabalho então do Asset é essencial? Ou os conselheiros se tivessem um pouquinho de base eles conseguiriam levar a contento?**

Abraão: Eu acho que não porque o trabalho do Asset também está vislumbrando o futuro da hotelaria, o mercado, aquilo que acabe com a política comercial, se o empreendimento aceita uma tarifa maior, ele pode obter sucesso desse aumento ou manutenção dessa tarifa, porque eles têm noção completa dos índices do empreendimento, eu acho que isso é muito importante para não perder mercado, para não perder receita, para continuar distribuindo para não perder resultados, é em nome dos proprietários que recebem esse... esse trabalho ele é sempre muito proveitoso.

**Alexandre: Começando com Hotel Invest, a Thaís Perfeito que nos aproximou, ela falou que eles estão para ter uma atuação efetiva realmente de conseguir correr atrás**

**dos bons resultados para os proprietários, a estrutura do mandato civil é essencial para que o Asset possa ter uma representação. Já na SCP, ela acha, e tem impressão de que o trabalho dela bem mais uma consultoria para conselho, do que ativamente o trabalho de Asset.**

Abraão: Então eu concordo porque esse sistema pool ele e surgiu através constituição desta sociedade em que todo mundo se unia e fazia sócio oculto. Sócios ostensivo era sempre operadora e as pessoas pouco acompanhavam esse dia a dia. E mesmo os conselheiros não tem a formação necessária para opinar sobre política comercial sobre investimento, sobre atualização do produto, aquilo que é possível se dar manutenção para preservação do patrimônio, e eu acho que o mandato que é concedido, ele é muito bem exercido sempre em nome dos investidores proprietários.

**Alexandre: Se a gente olhar a atuação, o senhor é um investidor qualificado, que tem vários investimentos, e várias propriedades, mas o senhor acha o seu nível de entendimento da atuação do Asset é o nível empreendimento comum do investidor normal ou de um hotel condomínio?**

Abraão: Não, não porque, nem todo investidor tem a vivência no dia-a-dia, do mês a mês, ou de empreendimento e a comparação de resultados que se obtém pelo menos uma cesta, no meu caso tenho empreendimentos de várias bandeiras, e nem sempre o investidor tem essa noção, nem todos dão a importância que eu vislumbro na atuação, do Asset.

**Alexandre: Hoje, comparando dentro de um mandato, o mandato civil que essa nova forma que o hotel condomínio, Condo Hotel está tomando, como o senhor falou a operadora sempre foi a principal carta do negócio. Hoje o senhor acha que esse jogo pode estar se invertendo, com esse novo estilo de contrato?**

Abraão: Eu acho que sempre a operadora parte mais forte , porque ela tem um vínculo, contratual de máximo que ela consegue, a gente tem visto contratos de dez anos, e logicamente que ela tem por objetivo dar os melhores resultados, porque ela está prevendo uma continuidade de outro contrato, de uma renovação, porém acho que a operadora é detentora de muitas decisões, a contratação política salarial remuneração etc, eu acho que até pode estar participando disso, mas o orçamento ele é feito em comum acordo, mas a operadora ela tem a grande influência.

**Alexandre: O senhor como investidor, basicamente hoje, em novos contratos e novos empreendimentos que o senhor queira entrar, o senhor necessariamente vai querer o Asset atuando junto?**

Abraão: E recomendaria como uma ferramenta de co-gestão, ou seja uma

representatividade técnica e real perante a operadora hoteleira dos proprietários, e dar esse respaldo técnico que muitas pessoas não tem condição. Então recomendo fortemente.

**Alexandre: Sim e num mandato civil, nesse encontrado de mandato civil, o Asset ele representa a os ausentes, geralmente como o senhor vê?**

Abraão: Eu vejo como mais democrático não usar essa procuração, porque desde que todos os atos sejam feitos e convocações legais, e contida o quórum que é previsto na convenção, feito com uma votação, usar essa procuração eu não acho muito ético, eu não acho adequado o porquê aí passa a ser quase uma ditadura, é o meu ponto de vista.

**Alexandre: E o senhor já viu alguma vez isso ser feito?**

Abraão: Já. Não era o empreendimento atual, era empreendimento de dez anos, mas a operadora adquiriu unidades em nome de seus representados, e foi criado uma maioria que ela simplesmente impõe todas as decisões de assembleia. E eu deixei de participar porque somente ler o que já vem pronto, não tem uma discussão aberta do que vai ser proposto, é tudo aprovado a toque de caixa. Aprovado, aprovado, aprovado, então foram três anos que eu participei de assembleias...

**Alexandre: Uma discussão séria. Pensando, empreendimentos que o senhor participava antes da figura do Asset e com a figura do Asset agora, o senhor acha que o Asset ele é, além de ser um especialista, de ter toda a sua visão técnica e prática do negócio o senhor acha que melhora a comunicação, entre investidores e operadora?**

Abraão: Sem dúvida eu acho que os relatórios que hoje são confeccionados e enviados, o e-mail hoje ele é muito dinâmico, ele consegue fazer um balancete, que não sejam tão técnico, de enviar a todos os interessados, logicamente que tem pessoas que não vão ler, mas quem tiver interesse está lá, há transparência do que aconteceu e quais foram as medidas positivas tomadas a novos investimentos, para manutenção na política comercial, então é uma comunicação muito democrática e muito presente no dia-a-dia. Então a gente recebe o balancete de informações mensais.

**Alexandre: Perfeito o senhor acha que esse por exemplo é uma forma de comunicação, uma forma de criar vínculos com a comunidade?**

Abraão: Sem dúvida.

**Alexandre: E na assembleia, o senhor acha que esse tipo de comunicação, esse tipo, a forma de trabalho e de atuação mitiga problemas porque, a gente já viu várias coisas acontecer...?**

Abraão: Eu acho que sim, porque as assembleias que eu tenho participado, principalmente no Íbis Congonhas é um corpo eletivo estável, nós temos um síndico muito

atuante, Newton Alcântara, que está desde o início, e o corpo de eletivo é o mesmo há dez anos. Porém existem essas assembleias anuais ordinárias, e às vezes até as extraordinárias, para a obter aprovação de alteração contratual, tudo isso é feito o de uma forma muito transparente, e a condução dessas assembleias é feito de maneira é exemplar, não há brigas, não há grupos. E eu posso dizer que a Thaís é uma pessoa que é referenciada por mim, de um nível fantástico, ela tem um poder de exclamação, explicação e condução de uma assembleia ímpar. Ela se diferencia muito.

E não é só ela, eu acho que todas do Hotel Invest são todas muito preparadas, e tenho respaldo do Diogo Canteiras que é um nome que tem uma referência maior hoje, e ter criado o fundo mais rentável no mercado de fundos imobiliários que é o nosso Invest, do qual eu sou investidor também, e vejo os resultados que estão sendo o distribuídos.

**Alexandre: Eu vou ler aqui uma lista de funções que eu bati com a Taís, ela falou que ela veio, que ela faz essas atividades. Eu gostaria de saber do senhor depois que eu lesse, o que o senhor acha...**

Abraão: Ponto a ponto?

**Alexandre: Vamos fazer ponto a ponto e aí que o senhor fala se realmente o senhor realmente vê que eles fazem isso e se o senhor sente valor ou esse é um trabalho que o senhor não percebe. A negociação gerenciamento de contrato de administração, negociar novos contratos com redes hoteleiras? Isso realmente é um trabalho no o início de um casamento?**

Abraão: Mas às vezes tem divórcio, às vezes tem troca de bandeira, e às vezes têm interesse de fazer uma negociação de extensão contratual e poder tirar algum benefícios para a os investidores, foi feito no Íbis Congonhas que através do Asset foi negociado uma extensão, mas com uma contrapartida da Accor de investimento muito forte de 3 milhões e meio, a renovação dos equipamentos das UHs para todos os investidores. Isso é mais ou menos de 9 a R\$10.000,00 e como se se fosse uma luva para dar um novo contrato e é um mérito de uma de negociação do Asset.

**Alexandre: Monitoramento e desempenho financeiro.**

Abraão: Isso sem dúvida, os números são muito claros e são apresentáveis mensalmente.

**Alexandre: Consolidação do plano estratégico anual, o orçamento, Como os senhor sabe de atuação?**

Abraão: O orçamento eu acho uma peça de ficção, por que você não pode prever a economia, a taxa de ocupação, o que é possível de aumento de diária, como vai ser

desempenho, então ele serve quase que basicamente para remuneração dos colaboradores, em atingi-lo ou não atingi-lo, de ser mais otimista, então que eu acho que é uma peça de ficção. Não acho exatamente o que é um instrumento de gestão.

**Alexandre: Revisão dos gastos de capital, a parte de investimentos, qual é o trabalho? Como o senhor vê o trabalho do Asset?**

Abraão: Eu acho importante porque existe tanta coisa para você fazer na manutenção do seu equipamento, você tem um planejamento de vida útil, de reposição do patrimônio. E você tem que elencar as prioridades e também um montante desses investimentos, quando fazê-los é de que forma fazê-los, e isso o Asset contribui muito.

E vou referenciar aqui no Íbis Congonhas, há sete anos atrás já foi feito um planejamento de manutenção patrimonial, e esse orçamento para ser seguido, cumprido, porque já foram feitas muitas remodelações, muitas atualizações principalmente das unidades que foi Accor que custeou, mas as reformas e investimento estão preservando o ar-condicionado, o elevador, etc, para cumprir a vida útil estimada. O que é em dez anos, está sendo trocado em 10 anos, o que é em vinte anos não chegou ainda, mas vai chegar. Então existe um fundo que eles constituem que é provisionado, é ousado mas é necessário para manter o seu patrimônio atualizado, esse serviço de planejamento e acompanhamento da execução.

**Alexandre: Revisão de taxas de propriedades e seguros, o senhor vê a atuação Asset procurando novas brechas de lei para pagar menos impostos, melhores taxas, fornecedores, seguros isso é algo que no Brasil é ainda meio...**

Abraão: Não se percebe isso na realidade e na ponta da operadora tem o nome do poder da Accor, então ela tem algumas ferramentas de poder contratara todos os empreendimentos, então o seguro é feito com a chambre para todos os empreendimentos, eu acho o que ela acompanha o Asset pode acompanhar a valorização da apólice. Agora tem esse poder trocar, porque já vem pronto.

**Alexandre: Aí entra dentro da força dos contratos que a operadora trás. O senhor vê alguma outra função além dessas que o senhor de ver que o senhor dá valor no trabalho do Asset?**

Abraão: Eu acho muito importante o ambiente colaborativo do conselho e da gerência operacional, e do corpo que opera a presidência que ele estão sempre representado, nas nossas reuniões, sempre sendo estimulados pelo Asset. Então é uma motivação e uma interface muito importante. Eu acho que o ambiente no Íbis Congonhas ele é bastante harmonioso e é mérito no assunto.

**Alexandre: Aqui a Taís ela colocou como o mais importante, isso talvez até o senhor até colocou, mais importante não, algo que ela perde muito tempo no trabalho de Asset justamente o gerenciamento de negociação de contratos de administração, quem foi que o senhor falou que até conseguiram renegociar...**

Abraão: Utilizou um ano de negociação inclusive com várias reunião com a cúpula da Accor. E ela sempre falou em nome dos investidores com o respaldo de um conselho síndico que também estava atuando, mas o desempenho dela foi muito importante ter para obter uma renovação que na minha visão foi muito boa. Tem sido uma operadora de ótimo nível, e conseguiu-se o investimento que é praticamente uma luva né. 3 milhões de meio de aporte em menos de 1 ano é significativo. E logicamente que a Accor vislumbrou os ganhos dela ao longo desses próximos dez anos e abriu mão, no meu entender de 10% desses ganhos de administração para poder obter esse contrato. Então ficou com 90% e repassou 10% para os investidores.

**Alexandre: O segundo passo que ela colocou, isso o senhor também chegou a comentar, sobre principalmente o posicionamento do hotel no mercado. Conseguir melhores tarifas, se posicionar mais estar junto com os concorrentes num bom posicionamento.**

Abraão: Isso é um trabalho de formiguinha, no dia-a-dia, do hora a hora do mês a mês. Porque as pesquisas que nos são apresentadas são concorrenciais e baliza onde que estão os acertos que a gente tem que buscar e os erros que a gente tem que evitar. Então eu acho que esses números são importantes.

**Alexandre: Apesar que o Íbis, e já está com tarifa flutuante ou ainda dá pra tratar de forma rápida.**

Abraão: Acho que todo mercado ..... não existe uma tarifa única. Isso é função de procura, demanda, época - funcionalidade.

**Alexandre: Depois ela colocou os gastos com reinvestimentos na propriedade.**

Abraão: O Conselho tem participado fortemente e tem o suporte de um engenheiro que é contratado, que representa o conselho e os proprietários na condução dos trabalhos, que é, e são contratados pela Accor. Mesmo nesse investimento da reforma, o nosso engenheiro acompanha tudo e presta relatórios mensais, da evolução desses investimentos. Então a gente tem um respaldo, além da do Asset, um respaldo técnico de um engenheiro. Estou me detendo bastante no Íbis Congonhas porque é o que a gente vive no mês a mês.

**Alexandre: Ela colocou aqui em 4º lugar algo que aqui no Brasil ainda é meio, ainda é difícil até porque nós estamos falando de comunidade, um empreendimento ou**

**com 200,100 sócios e tudo mais. Mas essa lista é uma lista feita em cima de um estudo americano. Eles falam sobre a estratégia de investimento, estratégica para investimento de entrada e saída. O senhor vê o Asset trabalhando com a estratégia de saída?**

Abraão: Vejo, vejo, principalmente porque tem hoje a Hotel Invest que atua como colaborador no fundo maxi Invest. Então eles têm uma visão da hora de vender. Muitas vezes é matéria de discussão lá de outros investidores, e com fazer com suas unidades. E acho que eles têm bastante conhecimento no ponto de venda, então a gente pega uma carona com eles.

**Alexandre: Claro, perfeito. Quinto faturamento do desempenho financeiro que é o dia-a-dia, o mês a mês, os relatórios e tudo mais...**

Abraão: Ano a ano, e na década a década. Por que os relatórios que nós temos já são com 10 anos e está tudo guardado, está na memória e se você quiser consultar está tudo lá, as atas, todos os documentos pertinentes são públicos, é passível de consultas a qualquer hora, isso é democracia e por que eu participo de outras gestões que é tudo...

**Alexandre: Que estranho, eu pensei que isso já estivesse tranquilo.**

Abraão: Onde existe uma maioria que foi se formado e sufocando quem está lá, não distribui nada até pessoa cansar e vender para eles mesmo, é produto do de uma gestão nebulosa.

**Alexandre: Aí concordando com o senhor ela colocou em 7º lugar, em 6º lugar a revisão e análises dos controles de orçamentos. Se o orçamento como o senhor falou, não é o uma peça de gestão?**

Abraão: É balizador apenas se a realidade está refletindo próximo ou não aquilo que foi estimado numa data muitas vezes, mais de um ano, treze meses, então é difícil acertar isso. Mas acho que...

**Alexandre: Mas os relatórios provavelmente no senhor é comparado?**

Abraão: É comparativo. Geralmente.

**Alexandre: E por último o relatório dos investidores, que ela gasta menos tempo mas talvez até porque já tenha um modelo feito e aceito, testado.**

Abraão: Olha, o modelo é muito bom, ele passa bastante transparência, traz muita informação e acho que para o investidor é importante.

**Alexandre: O que senhor gosta do relatório, assim, qual a informação que o senhor tem?**

Abraão: O valor de mercado das finanças. Porque hoje o investidor do Íbis Congonhas quer uma avaliação técnica, do valor do mercado mês a mês. E como que ela é feita? Talvez uma regra do mercado não e? A expectativa de retorno do patrimônio hoje todo mundo fala

0,5% pega assim a média das distribuições de doze meses, aplica a esse 0,5% e vai chegar o valor do patrimônio eu acho que é um parâmetro muito bom para não ser vender abaixo e também poderá avaliar que aquela liquidez vai ocorrer naquele valor não seu unir. Porque às vezes a pessoa: “Ah, vale tanto.” Não vela tanto, ele vale o que lhe rende, se ele não rende nada, ele não vale nada.

**Alexandre: Eu tenho aqui, o senhor investe desde quanto em Condo-hotel? O senhor é da primeira leva da década de 80?**

Abraão: Eu não sou em Condo-hotel, mas investidor da Transamérica no primeiro *flat* de São Paulo, que é o La Residence Itaim. Então eu fui síndico do Lá Residence Itaim 20 anos. Então eu tenho atuação em várias operadoras, e já tive investimento da Atlântica, já tive investimento da Etoile. Muitas operadoras.

(...)

**Alexandre: Não, fui gerente do... do Vermelhinho. José Maria Lisboa .... Aqui, aqui não vai dar para ler porque está pequenininho, mais isso que é da década de 90 onde a Fernandes Mera (anúncio) colocava opção de investimento e flats.**

Abraão: Nesse ano ela já tinha *flat*. E o que eu posso dizer, que o *flat* foi se transformando, de uma unidade 45m que é o primeiro lançamento, o Saint James, e tem tamanhos que foram evoluindo para unidades menores conforme o terreno, foi ficando mais caro e eram finalidades estritamente residenciais e agora são hotéis... Então todo o esse ciclo eu acompanhei.

**Alexandre: E naquele tempo, pelo que a gente vê por aqui por esse texto, que ela fala basicamente o seguinte: ele estava vendendo investimento imobiliário e residencial, embora ele já tivesse aqui fazendo alusão a atividade hoteleira?**

Abraão: Basicamente é a forma de alavancar, para o incorporador unidades segmentada em um terreno caro, se ele fizesse uma unidade de 150 a 200m era difícil vender. Então eles segmentaram, fizeram unidade de 40m e aí prometia um retorno, que merecia ser pensado. Então dava um retorno 1,5% naquela época, na utopia também, e conseguiu-se enganar muita gente.

**Alexandre: Mas o senhor acha que hoje quem compra uma unidade hoteleira num hotel condomínio, o condo hotel, aí que eu o uso hotel condomínio, o condo-hotel. O senhor acha que ele já sabe o que está comprando um negócio hoteleiro, que ele levar uma cópia de um negócio hoteleiro, ou ele ainda tem uma ideia que é um investimento imobiliário, e que segue regras do mercado residencial?**

Abraão: Na realidade tem que ter o e entendimento, que é uma operação hoteleira em

um patrimônio que ele vai deixar para alguém me administrar. Não é possível a pessoa falar, fazer uma autogestão, de unidades de 12, 15, 20 metros. Então o ele está esperando o retorno, e está esperando via de regra uma valorização, que muitas vezes faz o caminho regresso, se você comprar errado você vai perder com aquele imóvel.

**Alexandre: É como muita gente comprou ali naquela...**

Abraão: Se comprar na baixa, vender na alta. Tem gente que faz o contrário, que compra na alta e venda na baixa. Então acho que o *flat* daquela época era, um pouco dessa vontade de ter um patrimônio não ocupado por lei de inquilinato. Era basicamente o grande motivador das pessoas comprarem unidades que ia ser gerenciado por uma operadora. Mas não tinha muita noção de hotelaria não. Porque tinha pool fora do pool, então tudo isso, hoje está bastante superado, por que um investimento fora do pool hoje, na minha visão é totalmente inviável,

**Alexandre: É muito inviável. Voltando um pouco então, aproveitar já que o senhor é dessa época, se o senhor me permite aproveitar um pouco o seu conhecimento, naquela época nós tínhamos, conforme foram, num determinado momento viu que dava acerto ter essa unidade para uma operação hoteleira.**

Abraão: Era extremamente rentável.

**Alexandre: Era extremamente rentável, só que as primeiras que exploraram isso, foram umas administradora de imóveis residenciais e de repente começaram montar uma operação hoteleira. Que é o caso da Residence que era mais ou menos isso?**

Abraão: Mas muitas deram errado não é? Muitas deram errado por que não tinha base real de negócio, e ela usou nome Residence linha da Gafisa, então trabalhavam junto, venderam muitos empreendimentos, eram obrigatoriamente pessoas que iam alugar por si mesmo. Naquela época ainda dava para fazer mas acabou virando um mico e depois corrigiu um pouco porque o mercado passou a valorizar esses empreendimentos mais antigos pela área útil por estar em áreas nobres, então revalorizou, mas chegou a valer 20% do que pagaram.

**Alexandre: E quando o que o senhor viu o salto para realmente virar um negócio hoteleiro, como o senhor falou, o senhor foi investidor no primeiro Transamérica, o senhor acha que quando... quando foi que as operadoras realmente viram isso?**

Abraão: A partir do ano ode 2000, 2001 2002 e aí passou-se a vislumbrar a vantagem de ter uma unidade hoteleira, de ter uma escritura que é a garantia do negócio imobiliário, mas você tem uma partezinha, um quinhão do empreendimento como um todo e você teve um resultado dessa propriedade. Mas a gestão não é sua, você não tem deliberação sobre quase nada. Você pode é votar em uma assembleia, mas a gestão sempre vai ser de uma operadora,

um apoio do Asset, de terceiros. E é importante o seguinte, isso eu posso falar: o síndico representante dos proprietários, é muito diferencial, síndicos conscientes preservam o patrimônio, reinvestem. E síndicos relapsos deixa correr. E o tempo é cruel porque depois que se fez não se consegue fazer mais.

**Alexandre: Por que naquela época de vacas magras, entre 2005 por aí, muita gente deixou de reinvestir para tentar alguma coisa para os proprietários. O senhor acha que foi um erro ou era a situação do mercado?**

Abraão: Eu acho que até era uma questão de sobrevivência, não conseguiram distribuir nada, então foi animalizando, foi sucateando. Aí operadora que tem mais força devolveu todas as unidades que não tinha o perfil hoteleiro, vocês passam para outros, e elas retirou em seis meses. Os antigos Parthenon. A própria Accor que operava sobre esse nome, ela devolveu uma série de empreendimentos que (inint 00:34:27) E em compensação ela a priorizou empreendimentos com perfil hoteleiro, e é aí começou a noção de que investimento em hotel, é diferente do pool de condomínio.

**Alexandre: Perfeito. Isso é mais ou menos em 2003 por aí.**

Abraão: Por aí. Acho que foi até um pouquinho antes, 2001, 2002.

**Alexandre: Mas naquela época que tinha pool e fora do pool, tinham os empreendimentos mistos, o senhor como investidor, quando o senhor olhava um investimento, o senhor via que era uma administradora de residenciais que estava se lançando no mercado hoteleiro, ou era uma Transamerica, uma Eldorado, ou até Parthenon que vinha com o respaldo da Accor, o senhor olhava para esses investimentos com a noção que com know how hoteleiro era melhor?**

Abraão: O meu início foi nessas unidades, Parthenon mesmo. Eu tenho e empreendimentos que eu os comprei bem comprados, foram rentáveis e eu os vendi para fazer esse hotel aqui (Campo Belo Hotel). Então esse hotel aqui, o investimento que eu tenho aqui vieram dessas unidades de *flats* mesmo naquela época. Aqui e da época de 95. Então foi uma época que eu vendi 6 *flats*. Então ela não era uma boa (inint 00:36:42) no pool, fora do pool, dependia da sua habilidade de colocar essas unidades, a maior taxa de ocupação possível e uma melhor renda. Então tinha que estar bem localizado, tinha que se fazer contratos longos para não deixar ocioso, tinha que ter o cuidado de acompanhar o patrimônio para ele não ser delapidado pelo uso, mau uso não é? Não era muito fácil, era bastante trabalhoso, mais rentável.

**Alexandre: E o senhor acha que por exemplo uma Residência, uma Riema, que eram aquelas antigas, morreram por que não tiveram, não tinham Know how hoteleiro?**

**Na hora que realmente precisou disputar o mercado, fazer um serviço hoteleiro, buscar abarca, colocar cliente dentro de casa, eles não tinha estrutura?**

Abraão: Eram uma revendas não é, o departamento de vendas dele, ele buscava empresas que queriam contratos para os diretores temporários, mas eles não tinham força de vendas, não tinha presença no mercado corporativo para fazer empreendimentos planejados e com políticas de custos, manutenção. Sucateou tudo. A Riema liquidou o patrimônio dos seus representados, a Residence também, quase todas elas foram desastrosas. E aí as pessoas tiravam o pool e faziam sua a autogestão e também era problemática.

**Alexandre: É, hoje por exemplo eu tenho familiar que mora em um desses antigos flats ele mora num, fora do pool. E ele paga com o condomínio, ele paga R\$3.000,00 por mês.**

Abraão: Eu vou te dar uma ideia do condomínio do George V, tem (condomínio) d R\$4.800,00 de um dormitório e quase R\$6.000,00 de dois dormitórios. É impossível uma pessoa morar em um patrimônio desses. E acho que todas elas que ainda estão aí, tem uma taxa de condomínio totalmente fora da realidade, porque eles esquecem que é a uma operação não hoteleira, mas tem uma estrutura hoteleira. Então tem recepção, tem gerente, tem manutenção, e esses custos são rateados por muitas pessoas que não fazem parte do pool. Não é um morador que não precisa de recepção, não precisa de reserva, mas paga tudo isso. E isso vem através de uma taxa de condomínio, estimada por mim mais ou menos a R\$1.200,00 a R\$1.800,00. E é um custo cruel. Agora maior unidade, o condomínio é maior é proporcional. Muito amadorismo até hoje, não há racionalização, não há uma forma de você fazer uma contratação positiva, mesma manutenção tomar conta de quatro ou cinco empreendimentos na região. Ninguém faz isso.

E depois tem mais uma fator não é, eles ganham para administrar o condomínio. Então se for muito alto ou os resultado deles também é bom não é?

**Alexandre: E também eles não querem ter nenhuma tipo de...**

Abraão: Nada é deles, nada é deles.

**Alexandre: Sim eles pegarem assim para fazer todos ia ter que se registro no nome deles e depois reembolsar e isso eles não querem isso.**

Abraão: Não, mas é até uma política que o gerente que era ligado a operadora, e já não é mais, uma coisa bem amadora não é. Não acho que reflete um futuro de valorização e de distribuição. Eu tenho empreendimento, que eu tenho a unidade minha fora do pool, que eu alugo, reformo, mantenho, que eu tenho um rendimento três vezes maior do que a distribuição que eles fazem. E vai explicar para esse investidor por que que ele recebe R\$1.000,00 e eu

recebo R\$ 3.000,00 Porque todos os custos estão embutidos na taxa. Primeiro na taxa de condomínio, segundo na operação deles que é paquidérmica, não tem nacionalidade. E eu estou te falando de empreendimentos que eu vivencio.

**Alexandre: Perfeito, nesse caso por exemplo, a figura do Asset o senhor acha que faria a diferença?**

Abraão: Faria. Mas aí já é uma outra ótica, já é uma coisa 100% profissional, um condomínio é muito difícil você ter um consenso de todos esses interesses, morador, inquilino, proprietário. É diferente do condo- hotel. O condo-hotel são todos de investidores que querem o melhor retorno e valorização do seu patrimônio. E o Asset contribui muito para isso.

**Alexandre: E uma última pergunta...**

Abraão: Eu estou sendo muito extensivo ou não?

**Alexandre: Não está sendo ótimo para mim, é exatamente isso o que eu estou, estou querendo saber, e até por causa dessa exclamação eu vou fazer esta pergunta. Se a gente pegar hoje o contrato do mandato, seguir o que está sendo colocado hoje em vigência, ele vem propor que os primeiros contratos da década de 80 para 90, que era o contrato individual de aluguel, a única coisa que não tinha a representação do Asset, mas era um aluguel. O senhor vê uma (inint 00:42:11)?**

Abraão: Eu acho que era adequado, por que você dá seu patrimônio para alguém operar, e essa operadora vai te dar um rendimento, e você vai submeter este rendimento a alíquota de imposto de renda como rendimento patrimônio mesmo. Eu acho que funciona bem, é uma relação muito transparente, tranquilo. Não temos grandes atritos e o amortecedor nisso é o Asset.

**Alexandre: Perfeito, o senhor gostaria de colocar alguma coisa quando à atuação do Asset, essa figura?**

Abraão: Eu tenho contatos bem próximos e eu acho que o trabalho deles é magnífico. Enriquecedor, você indo às reuniões do conselho do Íbis Congonhas, você só adquire conhecimento, só ganha informação, então eu acho que eles tem um nível muito cima do que você vivencia em condomínios de que não tem Asset.

**Alexandre: E nisso também acaba diminuindo os atritos?**

Abraão: Os atritos são praticamente inexistentes do Íbis Congonha que eu posso falar. Lá não existe atritos, de nenhuma das partes, nem os proprietários, e nem a operadora. O Asset também faz de uma maneira bastante transparente. e a remuneração que eles tem eu

acho que é bastante proporcional ao trabalho que eles fazem e é um benefício que eles fazem para o investidor.

**Alexandre: E o senhor não acha que muito dentro daquele entendimento do que o Asset faz, o senhor vê ainda investidores que acham: “Pô, mas porque a gente paga tanto dinheiro para esses caras?”**

Abraão: Eu vejo isso sim. Eu vejo isso, mas é quem não está presente nas assembleias, não está acompanhando os relatórios, não tem noção do benefício que o Asset faz. Então fala bobagem, fala sem saber.

**Alexandre: Certo, e até porque o senhor tem essa comparação de entendimentos com e sem Asset?**

Abraão: É o seguinte, tenho comparação de empreendimentos hoteleiros 100%, são os condo hotéis, e condomínios que estão lá e esses atritos que eu lhe mencionei, então são todos eles. Não importa a bandeira que seja, que está operando. Vão estar presente os atritos, todos eles na mesma figura. Taxa de condomínio muito alta, uma gestão não profissional, e interesses conflitantes, porque o morador não precisa da recepção, ele nem passa na recepção, então o recepcionista atende 20% dos proprietários, mas todo mundo paga esse recepcionista, então são, é conflituoso isso.

**Alexandre: É difícil isso. Ok, eu agradeço senhor Abraão, muito obrigado.**

Abraão: Se você necessitar de mais alguma coisa que venha da minha parte para esclarecer algo que eu não deixei especificado, estou às suas ordens.

**Alexandre: Obrigado.**

**Fim da gravação.**

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**

**Entrevista: Sr. Miguel Vieira Couto Neto**

**Síndico do Caesar Park Faria Lima e Caesar Business Faria Lima**

---

**Transcrição:**

**Letras em Negrito: Alexandre Mota**

**Letras sem Negrito: Miguel Vieira Couto Neto**

---

**INÍCIO:**

**Bom dia.**

- Bom dia.

**Eu estou aqui com o senhor Miguel.**

- Miguel Vieira Couto Neto.

**Couto Neto que é síndico.**

- Caesar Business Faria Lima

**Bom dia senhor Miguel, obrigado pela sua colaboração, obrigado. Essa é uma lista sobre as atividades dos Asset Management que eu gostaria que você em cima dessa lista, o que você acha que é mais importante, e que é prontamente atendida pelo Hotel Asset Management aqui na sua, na sua propriedade.**

- O item A, de diligência, é fundamental para a gente fazer; essa parte antecede a revisão de contratos (...) prioridade de zero a dez: nove para gente.
- Venda, compra de refinanciamento nas oportunidades, no meu caso é pouco, e como é pulverizado, ... cada um cuida do seu ativo. Não tenho gerência nisso. O item dois a três .... empréstimos, aqui como é um SCP a gente não contrata empréstimo, aconteceu

uma vez quando teve um prejuízo acumulado a gente pediu um aporte de capital e foi suprido, então também não tem esse monitoramento.

- Negociação e gerenciamento do contrato de trabalho, negociar novos contratos, isso aqui é muito importante tá, junto com o item A e D também são fundamentais para gente, a E também, são três, eu encarei sem ler aqui cinco itens dos cinco três, um seria o A, o D e o E, que é monitoramento de desempenho financeiro.
- Conciliação do plano estratégico anual somente, (ininteligível 00:04:36) missão administradora objetivas, também é de suma importância.
- Reinvestimentos e dados do capital investimento avalia-se também.
- Revisão de taxas de propriedades: sim,
- O item H, o que acontece, quanto aos seguros da propriedade, no caso, as administradoras acabam sempre usando essas apólices guarda chuva, então eles sempre fazem uma apólice superior ao valor do bem, porque eles englobam tudo, então a gente acaba tendo uma coisa a mais, aderindo, é muito vantajoso.
- Mais fundamentais seriam do diligência, revisão de contratos, negociação de novos contratos, monitoramento, desempenho financeiro, e a avaliação dos orçamentos. Esses itens são fundamentais, e que tem aqui nos pontos.

**O senhor acha que tem uma outra atividade que o atual modelo Brasileiro de Condo-hotel exige que que não está listado?**

- O que eu faço nas minhas atribuições é uma auditoria perene, mas como eu sou síndico, tenho que montar uma auditoria externa, independente tudo, mas a minha, mês a mês eu analiso as contas e faço uma pré auditoria já para gente já ter, quando nós formos para o conselho fazermos as aprovações de contas mensais.

**Certo.**

- Então já chega no mês a gente fala: “Olha, essa já foi avaliado, como um item, vocês estão de acordo, está tudo ok.” Então a gente consegue fazer essa auditoria mês a mês até monitorar os impostos que foram pagos, todas quitadas, as certidões estão em perfeito estado.

**Ok. Aqui no caso a estrutura da SCP, o senhor é o síndico, existe ainda mais um Asset ou só mais, tem outro síndico só, sozinho faz as licitações do Asset?**

- É, eu faço a função de síndico do condomínio e de Asset, com as duas funções.

**Entendi, perfeito.**

- O meu ingresso era só para ser Asset, mas meu ingresso como síndico foi porque? É difícil você encontrar alguma pessoa que queira assumir a responsabilidade como síndico, e você sendo síndico você tem uma gerência maior administradora. Então você consegue ter uma penetração mais objetiva mais rápida.

**Até porque a base condominial é essa, o grosso das despesas são o condomínio. Bom aqui eu vou falar aí dentro da sua experiência. O senhor definiria o papel do Asset como conselheiro dos representantes, agente com poderes de agirem em nome dos sócios frente ao operador, um contratado para monitorar a performance do hotel e apresentar relatórios e pareceres sobre os resultados aquisitivos?**

- Acho que os três itens.

**Se equilibra o senhor acha com...**

- Acho que só o item dois lá que é o que você falou, agente com poderes, eu tenho minhas limitações, eu tenho até uma certa, determinada alçada, eu determino, eu tenho aval para isso, então não é uma coisa muito mais técnica, muito mais volumosa, aí eu envolvo o conselho, envolvo os investidores, mas o resto, acho que os três acaba sendo ligados também.

**Existe uma, a famosa frase: “O Asset atua os olhos do dono.” O senhor concorda ou discorda?**

- Concordo. Uso isso daí para vender meu serviço eu falo: “Eu sou o olho de vocês lá dentro” Então isso aí é 100%.

**Você acha que o trabalho do Asset é voltado exclusivamente para o retorno financeiro dos sócios, ou entende que ele age como especialista em hoteleiro e possui visões que possam equilibrar os interesses dos sócios com as necessidades de negócio hoteleiro e as condições gerais de mercado?**

- Eu acho que é o segundo, equilibrado.

**Porque?**

- Muitos casos assim, eu com o Asset aqui eu aprovo muita despesa, muita utilização da benfeitoria que se fosse só interesse da rentabilidade financeira a gente ia segurar o máximo para aumentar a rentabilidade.

**Sei.**

- A gente que buscar o equilíbrio, avaliar se precisa fazer, ah vamos fazer investimento em marketing, vamos gastar mas esse ano em ações cooperadas, vamos fazer a reforma de algumas áreas, então a gente tem que ter essa noção também e tem que agir nessas áreas também.

**Perfeito.**

- Não só visar o grupo né, tem que visar o patrimônio geral.

**Claro. Como você avalia o relacionamento do Asset Management como o representante dos demais sócios, operadoras? Há interesse dos representantes, sócios de entender a atividade, você acha que os teus sócios da SCP entendem o que o Asset faz?**

- Infelizmente não, sócio, no geral, não. Quando você tem algum Conselho que são menos pessoas, cinco, seis, eles entendem, quando você vai para uma assembleia de investimento que é um universo de 140, 150 pessoas diferentes, muitos deles não sabem, até confundem a função do Asset com a administradora ... muito deles não entendem nem gostam de entender, até a formatação empresarial é estranha, eles acabam não entendendo, geralmente. Então a gente tem que, até essa parte de trabalho, conversar, fazer o conhecimento, mostrar o que que é essa atuação, o que fazemos.

**Você já atua a quanto tempo aqui?**

- 10 anos.

**10 anos?**

- Isso.

**Aonde você acha que, está num bom termo ou ainda tem dificuldades?**

- ... nós tivemos muita dificuldade no começo, então quando você tem um problema, um prejuízo é quando o investidor aparece para se preocupar com o negócio, então naquela época já foi um processo de convencimento. ... com todos eles sentar, conversar detalhe por detalhe, desde com aquele que tinha um apartamento ao que tinha 30, a gente fez todo esse trabalho. Então hoje, por mais que trocaram proprietário, ... já entendem essa cultura, o que está acontecendo, já conseguem me ver como a pessoa deles .... não como a pessoa da administradora.

**Perfeito, e você acha que o Asset, em termos de relacionamento, em termos de trabalho e relacionamento, a gente falou de muita atividades técnicas, mas essa parte de relacionamento é uma atividade essencial de criar novos laços?**

- Com certeza.

**Você acha que é mais difícil criar novos laços com a operadora, ou bons laços com investidores em geral na atividade?**

- Eu acho muito mais fácil com os investidores, porque os investidores você sabe o interesse deles, o interesse deles é mais objetivo, é mais fácil, então você senta com ele e é no bolso dele que você está interferindo, então você conversa com ele, ele consegue entender, e as administradoras às vezes, cada uma tem o seu interesse, tem o seu foco, ou umas querem construir a marca, outras querem fincar bandeira, então cada uma tem uma coisa, então acaba tendo divergências. Então muito mais fácil você estabelecer um bom relacionamento com investidor do que com administradora.

**Perfeito. Aí eu vou utilizar você como síndico, porque nos casos que você é síndico mas que você não tem o Asset, você não tem o Asset, você entende que você como síndico alterou o trabalho do Asset, a parte da transparência, o trabalho do Asset é encarado como trabalho que deixa mais transparente a operação aos olhos das atividades dos investidores?**

- Com certeza, ... a administradora presta conta, o Asset valida, então você passa pelo conselho, então isso para mim sempre é importante, e aí acaba sendo mais um degrau nesse sentido (transparência).

**Você quando só está como síndico, você gostaria de sempre ter um Asset na tua propriedade, é claro que síndico profissional você tem uma série de atributos mais profissionais?**

- Acho importante você ter um síndico, lógico, tem que ter exigência no meio, isso o Asset ajudaria muito na atribuição, se é um síndico que não tem experiências tem que ter um Asset para ele ter um balizamento na discussão entre administradora e o Asset, para você, o síndico, que não é expert ....

**Perfeito. Numa das conversas que eu tive com os Assets que eu entrevistei, o contrato deles .... eles podem votar pelos ausentes, eles representariam os ausentes nas assembleias, mas que a maioria deles disse que é um poder que eles nunca utilizaram, porque eles acham que a estrutura condominial é uma estrutura de representatividade, eles se utilizarem esse poder poderia ir contra a própria figura deles, a própria transparência que eles tentam dar nos processo. Como você encara isso, você acha isso faz sentido ou não faz sentido, às vezes ter que ser usar esse poder?**

- Não, eu já tive até oportunidades que eu precisaria usar, mas eu não usei, eles querem que a gente represente eles, mas eu não aceito até por causa que eu sou uma pessoa muito independente. Eu não posso votar em mim mesmo, eu acho que até eticamente não é legal; da mesma forma que existem contratos de administração, que a administradora pode votar pelos ausentes, eu também não acho certo; eu não posso votar numa coisa que eu estou defendendo. Então, e até para forçar que eles também participem, porque eu falo, o importante, assembleia que o investidor participe ... sai muito mais briga, muito mais conflito, mas você consegue muito mais resultado, muito. Uma coisa mais objetiva do que aquele que está ausente; você participa de assembleias com dois, três investidores (...) então você coloca um lá de Asset para votar para representar, aí você acaba assumindo muita responsabilidade no lugar deles, e eles se ausentam e fica vulnerável para eles, eu sou contra essa coisa.

**Mesmo se, mesmo se você sentir que haja um movimento que de certa forma o curto prazo possa prejudicar o prédio?**

- Eu já senti isso daí, o que que eu fiz? Eu comuniquei todos eles, a gente tem o encargo da comunicação, manda e-mail para o grupo que a gente tem: “ah não pode acontecer, a consequência pode ser essa, essa e essa”, aí sempre deixo claro que o papel do Asset

é aconselhar, apresentar as coisas, a decisão quem tem que tomar são eles... , então se eles, eu como síndico eu tenho que ser eleito a cada dois anos.

**Certo.**

- Já teve movimentos que a pessoa queria colocar um outro síndico e não sei o quê; falei: “Ah, vai ser assim, assim, assim, existe uma outra chapa, se vocês quiserem participar eu continuo, se não.” - mandaram eu “passar a perna”, mas eu não vou votar em mim mesmo.

**Claro.**

- Ficou nesse impasse, mas sempre demonstro e alerta, agora a decisão sempre é deles.

**Voltando um pouco só para encerrar a última pergunta, como falar: Você atua com os olhos do investidor, mas você não é o investidor, você não veste a camisa do investidor tipo eu estou representando os investidores e eu sou o investidor?**

- Não, é porque já tive situações que discuti com o investidor em prol da administradora, porque tem hora que eu visto a camisa do que é certo, do que eu acho, minha função estabelece que a gente tem que implicar pelo que é certo .... tem situações que eles querem forçar mais contrato gerar situações aí, não dá, meu papel é independente das duas partes. Sou independente, eu faço o eu julgo certo, não que eu esteja 100% certo, mas eu sempre vou fazer o que eu julgar certo, seja apoiando a administradora, apoiando os investidores

(...).

**Uma pergunta que eu fiz para investidores com quem eu falei, com Assets eu vou repeti para você: Hoje você acha que quem está investindo, entrando no mercado do hotel, já sabe o que está entrando, o que é um negócio hoteleiro ou você ainda vê um pessoal entrando como se fosse um investimento mobiliário?**

- Hoje mudou bastante, hoje eu digo que a maioria já entra sabendo que é um mercado hoteleiro, há 10 anos atrás, 99% dava como investimento imobiliário, acho que o pessoal já entra com o mercado hoteleiro, mas infelizmente muito deles não sabem o

que quer, sabe onde está entrando, só que quando tem alguma onda, alguma coisa que eles não vem, não conseguem entender como o mercado hoteleiro é amplo. O mercado hoteleiro é assim, ... você tem dois anos de grandes discussões e grandes resultados, depois você tem uma maré e dá uma caída, e por mais que eles saibam disso e que eles são alertado disso, sempre acontece essa (00:00:00) para baixo; aí, vejo que eles sabem como funciona mas não os vejo preparados para aceitar a regra do jogo. O pessoal investe em bolsa de valores, eles sabem que pode de um dia por outro perder tudo e virar pó, mas num hotel eles não conseguem ver que eles podem ter uma diminuição de 20% em dois anos, eles não aceitam.

**Ok agradeço então obrigado.**

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**

Entrevista: Rogério Sallum  
Gerente Geral Ibis São Paulo Paulista

Transcrição:  
Letras em Negrito: Sr. Alexandre Mota  
Letras sem Negrito: Sr. Rogério Sallum

---

– **Início da transcrição**

---

**Olá Rogério, é Alexandre Mota tudo bem?**

– Tudo joia.

**Podemos começar?**

– Podemos sim Alexandre.

**Ok então Rogério, por favor só confirmando o seu nome completo?**

– Rogério Giacodelli Sallum.

**Obrigado. Você é gerente geral do Ibis da Paulista.**

– Ibis São Paulo Paulista

**Bom Rogério, como eu te informei, estou fazendo uma entrevista, para a minha dissertação de mestrado, que é sobre as atividades desempenhadas pelo Hotel Asset Manager, sobre a visão dos *Stakeholders*. O que é o Stakeholder? Segundo a teoria, Stakeholder é todo aquele que influencia ou é influenciado por uma organização. Então no caso, o seu cliente é um Stakeholder porque ele influencia e ao mesmo tempo é influenciado, e assim sucessivamente como unidade, governo, fornecedores enfim, todo mundo que possa ter algum tipo de relacionamento, e nesse relacionamento influenciar ou ser influenciado, pode ser caracterizado como Stakeholder.**

– Perfeito.

**Ok, então pensando na figura do Asset manager como um Stakeholder, ou seja, você imagina que ele é alguém que influencia ou é influenciado pela operação hoteleira? Como você poderia dizer ou, como você enxerga as funções do Asset Manager?**

- Eu vejo da seguinte forma, colocando para eles o quanto seria o importante fazer uma reforma, tem a questão de influenciar para liberar para poder fazer a reforma. Mas a decisão final, ser efetuada a reforma ou não é dele.

**Perfeito, entendi.**

- Aqui a relação que nós temos com a Terras Paulistanas, que faz o asset management para o hotel, é muito tranquila, muito saudável, é positiva, sempre de apoio, sempre está apoiando as nossas parcerias, tanto é que o contrato já foi renovado, tanto é que já vem com essa parceria há um bom tempo, fizemos dez anos agora, e é uma parceria muito importante muito saudável.

**Entendi, a figura do Asset, você encara como representante dos sócios, ou você o enxerga como ator independente?**

- Então no meu caso é um pouco mais específico, porque? Nós temos um síndico que representa todos os empreendedores. Existe a figura de um síndico, esse síndico escolheu a empresa Terras Paulistanas para ser o asset. Nesta unidade, síndico e asset são a mesma pessoa. ... do Asset e síndico são a mesma pessoa.

**Certo, perfeito. Mas ele representa o síndico ou ele é o síndico mesmo?**

- O síndico tem uma empresa de asset. (resumo – gravação com má qualidade).

**Perfeito então a gente pode dizer, que as Terras Paulistanas, poderia no caso da sua unidade, ser o consultor do síndico, do conselho e do síndico?**

- Exatamente. Exatamente isso que ocorre.

**Ótimo. Em termos de funções do Asset, eu vou dizer algumas funções gostaria, de saber se você identifica, as atividades que eu vou falar, com atividades que você verifica que são realizadas. Essas funções que eu vou te falar agora, são listadas como funções habituais do Asset, que podem ocorrer ou podem não ocorrer. Uma das coisas que eu estou fazendo é entender o que é praticado no Brasil, que não é praticado no Brasil, na área a de Asset.**

- Ok.

**Ok? A função de fazer de due diligence que é a revisão e a avaliação de contratos, incluindo serviços financeiros, é realizado, nova filiação ou franquias?**

- Sim eu acho que é realizado sim, só que não responsabilidade do síndico.

**Perfeito, é feito algum tipo de monitoramento de empréstimos?**

- Que tipo de empréstimo esse campo aqui não tem empréstimos.

**É, SCP não tem empréstimos, perfeito. Negociação e o gerenciamento de contrato de administração?**

- A gente tem a gestão sobre a administração da unidade, do prédio, mas não aqueles que eu tenho, frente com os meus fornecedores. O que eu digo pros fornecedores, ou proprietários?

**Não, com os seus fornecedores, ele faz algum tipo de auditoria, nos contratos estabelecidos pela operação?**

- Não que faz a auditoria é a Accor

**Ok, é monitoramento do desempenho financeiro?**

- Sim.

**Consolidação do plano estratégico anual, que seria orçamento?**

- Sim.

**A parte de reinvestimento de capitais, o uso do fundo de FF&E?**

- Sim com certeza.

**Este talvez seja mais...?**

- É o principal.

**E a parte de seguros, taxa de propriedade, ele tem envolvimento direto com o trabalho legal, dessa, de negociação dessas taxas?**

- É o sintetizador, no caso é a Accor responsável, Mas sempre esta a par do trabalho da Accor, tem acessos às apólices.

**Dentro dessas funções que eu te falei, quais são as atividades que você acha que chama mais atenção que o Asset Manager gasta mais tempo?**

- Desta parte, o orçamento é um documento importante, ele analisa os dados, , dados de mercado e divulga essas informações para os investidores. Porque é o Asset que faz a divulgação. Conforme as reivindicações para o Asset, o Asset faz um filtro, alimenta um site para os os investidores. Outra coisa, nós não falamos com investidores não temos ligação direta com os investidores. Toda a parte de atendimento ao investidor fica por conta do Asset.
- É a a parte do investimento do fundo de reserva que ele também faz. Essas são duas importantes do Asset.

**Perfeito.**

- Então colocou a relação entre investidor e Asset. Qual é o papel do investidor. Aproveitaria também para citar a questão da divulgação e a apresentação do budget e a aprovação para o ano seguinte, o Asset também faz.

**Como você avalia a atuação do Asset no esforço de criar um ambiente propício, na relação entre a administradora e investidores?**

- Eu vejo 100% importante, eu vejo 100% seguro, e hoje em dia o empreendimento é muito bom tanto pro lado do investidor quanto pro lado no caso do gerente ou da Accor, porque fica transparente, e essa relação com o investidor, que o investidor (ininteligível 00:08:49) para que possa ter esse contato, essa ponte, entre a operação, a administradora, no caso, a Accor e os investidores não é.

**Perfeito, Rogério é isso.**

- Precisando de alguma coisa você tem meu telefone. Fico a tua disposição, caso você precise de alguma outra informação, caso você queira fazer alguma visita, registrar fotos, ou o gerente da unidade.

**Tá bom a única coisa que semana que vem eu vou te passar, não é esta semana ainda, eu vou te passar um e-mail, uma autorização, justamente para eu ter gravado, e que eu possa transcrever essa entrevista.**

- Sem problema, tá ok então, fico aqui a tua disposição.

**Ok obrigado Rogério pela ajuda, obrigado.**

Fim da gravação.

**Obs.: (inint 00:00:00) Partes inaudíveis ou ininteligíveis.**