



FEVEREIRO 2017

CONVERSÕES DE HOTÉIS:

QUAL MODELO É O MAIS ADEQUADO A SUA PROPRIEDADE?

Pedro Cypriano
Consulting Director

Fernanda L'Hopital
Associate Director

Em parceria com:


Hotel Invest



www.hvs.com

HVS South America
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1912, Cj.: 20J | 01451-907, São Paulo - SP, Brasil

Introdução

Durante a última década, o setor hoteleiro sul-americano evidenciou mudanças significativas, com diversas aberturas de novos empreendimentos e a entrada e consolidação tanto de rede nacionais como internacionais. A popularização dos modelos contratuais (franquia, gerenciamento ou arrendamento) permitiu que diferentes perfis de investidores participassem do negócio hoteleiro, entre eles fundos de investimento imobiliário, fundos de capital privado (*private equity funds*), fundos de capital soberano, fundos de pensão e proprietários individuais de alto patrimônio. Este processo impulsionou a profissionalização do setor e a qualificação da oferta. Embora ainda exista um elevado potencial para o desenvolvimento de novos hotéis, atualmente a região conta com uma oferta de padrão muito superior à que possuía há uma década.

Neste contexto de expansão e renovação da oferta, tornou-se fundamental manter um produto competitivo, tanto do ponto de vista das facilidades e serviços, como dos aspectos operacionais e comerciais. Aquelas propriedades que não contam com uma gestão eficiente e uma força de distribuição adequada têm perdido participação de mercado, afetando seus resultados. Para os proprietários que buscam aumentar seu potencial de rentabilidade, existe uma alternativa interessante a se estudar: a conversão.

Para isso, elaboramos este artigo com a intenção de abordar as oportunidades e os desafios relacionados à conversão de uma propriedade independente, e apresentar as vantagens e limitações dos diferentes modelos contratuais. Acreditamos que os proprietários, desenvolvedores e investidores encontrarão aqui a informação adequada para subsidiar a formulação de suas estratégias de negócio e tomada de decisão.

Para os proprietários de hotéis que buscam aumentar seu potencial de rentabilidade, existe uma alternativa interessante a se estudar: a conversão.

Glossário:

Asset management – consultoria estratégica realizada por empresa especializada.

Asset manager – consultor estratégico do hotel.

FF&E (furniture, fixtures and equipment) – mobiliário, decoração e equipamento.

GOP (gross operating profit) – resultado operacional bruto.

Key money – aporte financeiro realizado pela rede hoteleira.

OTA's (online travel agencies) – agências de viagens online.

Performance – desempenho.

RevPAR (revenue per available room) – receita por quarto disponível.

Referências:

Parte deste artigo está baseada em outras publicações da HVS, como “*Decisions, Decisions...Which Hotel Operating Model Is Right For You, April 2015*”; “*HVS Hotel Management Contract Survey, August 2014*”; “*Selecting A Hotel Management Company: A Decision Worth Millions, August 2014*”; todas disponíveis em nossa página na web: www.hvs.com/publications

Contatos:

Caso queira receber publicações e outras novidades da HVS/HotelInvest, sugerimos que visite nossas páginas na internet (www.hvs.com e www.hotelinvest.com.br) e nos siga no LinkedIn ([HVS](#) | [HotelInvest](#)). Para qualquer informação adicional, dúvidas, comentários ou sugestões, por favor contate Pedro Cypriano – São Paulo – (55 11) 3093-2743: pcypriano@hvs.com ou Fernanda L’Hopital – Buenos Aires – (54 11) 5263-0402: flhopital@hvs.com.

Conversões

Por que vale a pena analisar a opção? Que vantagens a rede hoteleira pode agregar?

À medida que as marcas aumentam sua presença na região, hotéis independentes e/ou com uma gestão e força de distribuição ineficientes encontram maior dificuldade para competir. É aí que se torna interessante analisar a opção de uma possível conversão e a adoção de modelos operacionais nos quais a rede hoteleira permita que essas propriedades operem sob a sua marca, dando-lhes a exposição, o reconhecimento e o suporte necessários para que sejam mais competitivas.

QUADRO 1: PRINCIPAIS VANTAGENS COMPETITIVAS DOS HOTÉIS AFILIADOS A REDES HOTELEIRAS:

- A força da marca e a padronização nos produtos e nos serviços
- Os controles de qualidade, cursos e treinamentos estruturados pela rede hoteleira
- A inserção comercial mais rápida no mercado e o acesso a sistemas de distribuição globais
- A menor dependência de intermediários com altas comissões (como as OTAs) e a maior fluidez nos processos de comércio eletrônico
- O acesso ao suporte da rede hoteleira durante a estruturação e a operação do hotel
- A possibilidade de acesso a uma base de clientes mais ampla e aos programas de fidelidade
- Acesso aos departamentos de compras compartilhadas e melhor controle dos gastos operacionais
- Maior potencial de receita
- Acesso a sistemas de TI (tecnologia da informação) bem estruturados
- Menor propensão a riscos durante crises econômicas e/ou de mercado
- Maior liquidez em caso de venda de ativos e acesso à financiamento mais barato

Redes hoteleiras, proprietários, operadoras independentes e *asset managers* (consultores estratégicos) têm criado esquemas e combinações de modelos operacionais que, utilizados apropriadamente, aumentam a rentabilidade dos projetos, tornando-os mais atrativos para os acionistas e credores, uma vez que agregam valor aos hóspedes.

Contar com um contrato de gerenciamento, franquia ou arrendamento com a rede hoteleira adequada pode gerar maior potencial de lucro ao proprietário de um hotel independente, seja através de um posicionamento de marca superior e uma força de distribuição agressiva, seja pelo controle dos gastos operacionais do hotel. O acesso a uma ampla base de parâmetros de *performance* também ajuda as redes a identificar potenciais de melhoria de desempenho em suas propriedades.

Portanto, o fato de contar com uma marca forte e uma gestão adequada pode significar milhões de reais de diferença no valor do ativo para um proprietário.

Uma boa rede hoteleira ajuda a maximizar o lucro e o valor do ativo ao proprietário.

Dado o potencial que representam as ações previamente mencionadas, a pergunta que surge ao proprietário é: qual é o modelo adequado para o meu hotel?

Com a intenção de fornecer ferramentas que os guiem no processo de decisão, a seguir apresentamos as principais características dos contratos de gerenciamento, franquia e locação (arrendamento) – assim como uma comparação dos diferentes modelos quanto às vantagens e suas limitações – e as questões mais relevantes a se levar em conta na hora de negociar os acordos. Por último, faremos um exercício comparativo entre as projeções operacionais de um hotel independente e os de uma franquia, com o propósito de ilustrar o potencial de ganho que a marca poderia proporcionar ao proprietário.

Vantagens e limitações dos diferentes modelos de contrato

Quadro comparativo – Perspectiva do proprietário

QUADRO 2: VANTAGENS E LIMITAÇÕES DOS DIFERENTES TIPOS DE CONTRATO

Tipo de contrato	Vantagens	Limitações
<p>GERENCIAMENTO</p> <p>O proprietário contrata uma rede hoteleira ou uma gestora independente para operar seu hotel em troca do pagamento de honorários</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciamento da propriedade por uma empresa profissional e atualizada sobre as melhores práticas de gestão hoteleira ▪ O proprietário não precisa ter experiência em hotelaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo controle sobre as operações do hotel. A contratação de um <i>asset manager</i> pode minimizar esta limitação ▪ O proprietário assume o risco financeiro, trabalhista e legal do negócio
<p>FRANQUIA</p> <p>O proprietário paga honorários à rede hoteleira pelo direito de uso da marca e acesso aos seus canais de distribuição, suporte técnico e estratégico para administrar o hotel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de gestão da propriedade dentro dos padrões da marca, com o apoio estratégico da rede hoteleira ▪ Tipo de contrato com rede hoteleira que possui as menores taxas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É necessário assumir a gestão ou contratar um operador (terceiro) independente ▪ O proprietário assume o risco financeiro, trabalhista e legal do negócio
<p>ARRENDAMENTO</p> <p>Contrato de locação entre uma rede hoteleira ou gestora independente e o proprietário de um hotel</p>	<p>Todas as vantagens do contrato de gerenciamento. Ademais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menores riscos de mercado/operacionais assumidos. Possibilidade de renda fixa ▪ A rede hoteleira assume os riscos trabalhistas e legais do negócio, além dos gastos do hotel ▪ Maior facilidade para obter financiamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor apetite das redes por este tipo de contrato ▪ Sem controle sobre as operações do hotel. A contratação de um <i>asset manager</i> pode minimizar esta limitação ▪ Em caso de renda variável, as taxas de gestão da rede hoteleira são mais altas em comparação com os demais contratos ▪ Em contratos de renda fixa, a remuneração do proprietário é geralmente menor do que nas opções de gerenciamento ou franquia

A negociação dos contratos

Principais questões a serem consideradas

Os contratos de gerenciamento, franquia e arrendamento geralmente são de longo prazo e envolvem aspectos comerciais e legais. Assim, recomenda-se que sejam abordados com aconselhamento especializado e uma negociação cuidadosa para assegurar que os interesses de todas as partes estejam o mais alinhados possível.

Um contrato bem negociado que satisfaça tanto ao proprietário como a rede hoteleira/operador ajudará a assegurar uma relação de benefício mútuo entre as partes em longo prazo e evitar possíveis conflitos.

Alguns dos principais aspectos dos contratos que representam tópicos importantes na negociação proprietário-rede hoteleira/operador são listados abaixo:

QUADRO 3: TÓPICOS IMPORTANTES NA NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS HOTELEIROS

Tópico	Principais aspectos
DURAÇÃO DO CONTRATO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Período (em anos) ▪ Número de renovações/extensões possíveis ▪ Duração do período de renovação/extensão
HONORÁRIOS DE OPERAÇÃO/FRANQUIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa sobre receita (<i>Basic Fee</i>) ▪ Taxa sobre o resultado operacional (<i>Incentive Fee</i>) ▪ Reservas, <i>marketing</i>, programa de fidelidade e capacitação
CLÁUSULAS DE PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Período de avaliação ▪ Tipos de parâmetros (<i>GOP</i> - resultado operacional bruto -/<i>RevPAR</i> - receita por apartamento disponível -/ambos) ▪ Metas acordadas entre as partes
ORÇAMENTO E GASTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxas de afiliação ▪ Taxas de serviços técnicos, pré-operacional e capital de giro ▪ Reserva de reposição (<i>FF&E</i>: investimento em mobiliário e equipamento) ▪ Controle de gastos
TÉRMINO DO CONTRATO POR PARTE DO PROPRIETÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não cumprimento da cláusula de <i>performance</i> por parte do operador ▪ Venda do hotel ▪ Sem causa ▪ Multas contratuais pagas ao operador/franqueador, em caso de término antecipado
OUTROS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Key money</i> (aporte financeiro realizado pela rede hoteleira) ▪ Seguros ▪ Resolução de disputas ▪ <i>Reporting</i> (relatório de informação ao proprietário) ▪ Contratação de pessoal <i>sênior</i> (alta gerência) ▪ Adoção de área de proteção/raio de exclusividade ▪ <i>Asset management</i> (consultoria estratégica e operacional realizada por empresa especializada)

QUADRO 4: COMPARAÇÃO DE ALGUNS TÓPICOS IMPORTANTES DOS MODELOS CONTRATUAIS

	Gerenciamento hoteleiro	Franquia	Arrendamento
REMUNERAÇÃO DA REDE HOTELEIRA	<ul style="list-style-type: none"> Honorário de afiliação e porcentagem sobre as receitas totais (honorário básico) e sobre o resultado operacional bruto - <i>GOP</i>- (honorário de incentivo), além de taxas corporativas (reservas, <i>marketing</i>, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Honorário de afiliação e porcentagem sobre as receitas totais ou de hospedagem, além de taxas corporativas (reservas, <i>marketing</i>, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Resultado após o pagamento do aluguel
RESULTADO AO PROPRIETÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> Resultado operacional após os honorários 	<ul style="list-style-type: none"> Resultado operacional após os honorários 	<ul style="list-style-type: none"> Aluguel a ser recebido, podendo ser fixo, variável ou misto (fixo+variável)
SERVIÇOS PREVISTOS PELA REDE HOTELEIRA	<ul style="list-style-type: none"> Gestão, contratação e capacitação de pessoal, marca, suporte em Marketing & Vendas, sistema de reservas e compras 	<ul style="list-style-type: none"> Marca, suporte em Marketing & Vendas, sistema de reservas e compras, capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão, contratação e capacitação de pessoal, marca, suporte em Marketing & Vendas sistema de reservas e compras
PRAZO DO CONTRATO (ANOS)	<ul style="list-style-type: none"> 5-20 anos 	<ul style="list-style-type: none"> 5-10 anos 	<ul style="list-style-type: none"> 5-20 anos
FUNCIONÁRIOS E OPERADORA	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade do proprietário 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade do proprietário 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade do arrendatário
COMPROMISSOS FINANCEIROS	<ul style="list-style-type: none"> MARCA: pode fornecer <i>key money</i> ou garantias PROPRIETÁRIO: todos ou a maioria 	<ul style="list-style-type: none"> Todos ou a maioria do proprietário 	<ul style="list-style-type: none"> MARCA: assume os gastos operacionais do negócio. Pode fornecer <i>key money</i> ou garantias PROPRIETÁRIO: assume os gastos para a construção do hotel e recebe uma renda fixa, variável ou a combinação
IMPOSTOS DE PROPRIEDADE, SEGUROS E RENOVAÇÕES IMPORTANTES	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade do proprietário 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade do proprietário 	<ul style="list-style-type: none"> Normalmente o locador, mas pode ser negociado
RESERVA DE FF&E	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade do proprietário 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade do proprietário 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade do arrendatário

Comparativo de projeções operacionais

Exercício comparativo: hotel independente versus franquia

Com o objetivo de ilustrar o impacto da conversão de uma propriedade independente em uma franquia de rede hoteleira, realizamos um exercício de projeções operacionais para um hotel fictício de 135 apartamentos para ambos os cenários.

As premissas utilizadas se baseiam em nossa experiência em análises de mais de 700 projetos na América do Sul.

Para o cenário do hotel independente, contemplamos uma ocupação e diária média 10% e 13% inferiores, respectivamente, ao correspondente à franquia, incrementamos os gastos de *marketing* e excluímos os honorários de franquia. A diária média mais alta para o caso de franquia se explica principalmente pela utilização de canais de distribuição próprios, diferentemente do hotel independente que tende a pagar maiores comissões a agências e OTAs, entre outros intermediários.

QUADRO 5: PREMISSAS E COMPARATIVO DAS PROJEÇÕES

Tópico	Premissa/ Projeção			
TIPO DE OPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HOTEL INDEPENDENTE: operado de maneira independente, não está afiliado a uma marca de rede hoteleira ▪ FRANQUIA: está afiliado a uma marca de rede hoteleira 			
HONORÁRIOS DE FRANQUIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HOTEL INDEPENDENTE: não paga 			
HONORÁRIOS DO MERCADO (MÉDIA), SUJEITOS A NEGOCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FRANQUIA: <ul style="list-style-type: none"> › Honorário de franquia/marca (<i>Royalty</i>): 5% da receita de hospedagem › Honorário de <i>marketing</i>: 1,5% da receita total › Outros honorários (Serviços centrais): 3% da receita de hospedagem 			
PROJEÇÃO	Em R\$	Independente	Franquia	% Variação
	Ocupação	62%	69%	11%
	Diária Média Líquida	142	163	15%
	RevPAR (receita por apartamento disponível)	88	112	28%
	Receitas totais	5.839.589	7.221.089	24%
	Gastos operacionais	3.459.812	4.155.382	19%
	Lucro operacional bruto (<i>GOP</i>)	2.379.777	3.105.705	31%
	Gastos fixos	363.981	419.241	15%
	Resultado operacional (<i>EBITDA</i>)	2.015.796	2.686.464	33%

O cenário de franquia mostra um resultado operacional 33% superior ao do independente, além de ter um menor risco associado, especialmente em momentos críticos de mercado.

Conclusão

A escolha do modelo: Qual é o mais adequado para a sua propriedade?

Os principais modelos contratuais oferecem uma gama de opções. Cada um possui vantagens e limitações que os fazem mais ou menos favoráveis dependendo dos requisitos e prioridades do proprietário.

As principais vantagens que os proprietários encontram nos contratos de arrendamento são os rendimentos estáveis e previsíveis (quando a renda é fixa) e o menor risco associado. Isto facilita a obtenção de financiamento e torna o negócio atraente para os investidores institucionais. Porém, como os *leases* (contratos de arrendamento) não são geralmente o modelo contratual preferido das redes hoteleiras, pode ser difícil encontrar operadoras potenciais, particularmente no caso de propriedades menores e estrategicamente menos importantes. Adicionalmente, no caso de contratos de pagamento fixo, o proprietário perde a possibilidade de aproveitar o potencial de crescimento do negócio em momentos econômicos favoráveis

Os contratos de gerenciamento proporcionam ao proprietário um sólido potencial de crescimento depois do pagamento dos honorários. Claro que, em ambientes adversos, o potencial de perda também pode ser maior, já que o proprietário assume o risco operacional. Os acordos de gestão dão a possibilidade ao proprietário de entrar no setor hoteleiro sem uma ampla experiência ou uma equipe de operações e gestão próprias.

Como ocorre no contrato de gerenciamento, quando um proprietário opta por operar seu hotel sob um contrato de franquia, o potencial de crescimento do resultado operacional do empreendimento é maior. Já em momentos de crise, alguma redução dos lucros é quase inevitável, porém geralmente em patamar substancialmente abaixo a de hotéis independentes.

Para diminuir a exposição a riscos, as principais redes hoteleiras evitam contratos de arrendamentos, já que os pagamentos fixos de aluguel devem ser registrados como um passivo em seus resultados contábeis. O uso de pagamentos variáveis evita esta restrição e tem auxiliado para que os arrendamentos sigam sendo um modelo operacional viável, embora ainda não prioritário na América do Sul.

Nos próximos anos, a franquia seguirá ganhando terreno como o modelo operacional preferido pelas redes hoteleiras.

Nos próximos anos, a franquia provavelmente seguirá ganhando terreno como o modelo operacional preferido, por uma série de razões: as principais redes hoteleiras têm dado cada vez mais ênfase na franquia para satisfazer seu desejo de ritmo de expansão; os operadores independentes tem se demonstrado competentes para aproximar os proprietários e as marcas; e os hotéis independentes em localidades primárias ou secundárias recorrem a franqueadores para aumentar sua competitividade.

Nos últimos anos o papel do *asset manager* ganhou força, especialista que agrega valor tanto para os investidores como para a operadora.

Cabe destacar que nos últimos anos o papel do *asset manager* ganhou força, especialista que agrega valor tanto para os investidores como para a operadora através de um modelo de gestão que maximiza o retorno sobre o investimento e o valor do ativo, colaborando com a diminuição do risco operacional. O *asset manager* representa o proprietário frente ao operador e lhe fornece um acompanhamento sistemático e acesso à informação e análises contínuas.

Não há um único modelo operacional aconselhável para todas as propriedades.

Assim, pode se dizer que não há um único modelo operacional aconselhável para todas as propriedades. As características do mercado, a experiência e a propensão a risco do proprietário, o tamanho e o padrão dos empreendimentos e a disponibilidade das marcas potenciais são somente alguns dos componentes que influenciam na determinação do modelo mais adequado para um hotel independente.



Sobre a HVS

HVS é líder mundial em consultoria e serviços focados em hotéis, empreendimentos de uso misto, condomínios hoteleiros, cassinos e no setor do entretenimento. Fundada em 1980, a companhia realiza mais de 4.500 estudos anualmente para proprietários imobiliários, operadoras hoteleiras, incorporadoras e desenvolvedores em todo o mundo. Os executivos da HVS são considerados os principais especialistas nas regiões em que atuam. Por meio de uma rede de mais de 35 escritórios e 500 profissionais, a HVS oferece uma inigualável gama de serviços complementares para o setor hoteleiro.

www.hvs.com

Resultados superiores através de uma inteligência hoteleira incomparável. Em todo lugar.

Sobre a HotelInvest

Fundada em 1999 por Diogo Canteras, a **HOTELINVEST** é a principal referência em consultoria de investimentos hoteleiros na América do Sul. Com uma equipe de 20 consultores e experiência em 14 países, a companhia atua por meio de três áreas de negócio: Consultoria em Investimento Hoteleiro (representante da HVS na América do Sul), tendo realizado mais de 700 estudos na região e em outros países do mundo; *Hotel Asset Management*, área focada em supervisionar e maximizar a rentabilidade dos investimentos em hotelaria, que atualmente possui 30 contratos assinados distribuídos em mais de 7.000 unidades habitacionais; e Fundos de Investimentos Hoteleiros, responsável pela gestão do FII Hotel Maxinvest, considerado o fundo de investimento imobiliário mais rentável do Brasil durante cinco anos, com uma taxa de retorno superior a 30% ao ano. www.hotelinvest.com.br

Inteligência em Investimentos Hoteleiros



Sobre os Autores



Pedro Cypriano
Consulting Director
pcypriano@hvs.com, ou
(+55 11) 3093-2743

Profissional com 11 anos de experiência, sendo 8 dedicados a consultorias globais de hotelaria e turismo. Pedro atuou em mais de 250 projetos, incluindo estudos de mercado, análise econômica e financeira, avaliação de ativos, plano de negócios, plano de desenvolvimento, estratégias de marketing e estudos setoriais na América do Sul, Europa, Ásia e África. Possui ampla experiência em hotéis em operação e em projetos de novos desenvolvimentos, nos mais diferentes segmentos de mercado. Ele é autor do livro “Desenvolvimento Hoteleiro no Brasil: Panorama de Mercado e Perspectivas”, publicado pelo Senac (principal editora do setor hoteleiro no Brasil). Pedro é graduado em Turismo pela Universidade de São Paulo, com mestrado em Desenvolvimento Hoteleiro pela Universidade de Alicante (Espanha) e MBA Executivo pela escola de negócios INSPER.



Fernanda L'Hopital
Associate Director
flhopital@hvs.com, ou
(+54 11) 5263-0402

Conta com um profundo conhecimento do mercado turístico, hoteleiro e de negócios imobiliários em toda a América do Sul. Participou de mais de 200 projetos, adquirindo uma extensa experiência na realização de estudos de mercado, análises de viabilidade, planejamento estratégico, planos de negócios, planos de desenvolvimento e expansão, análises highest & best use, avaliações, seleção de operadoras e negociação de contratos de operação e franquia, para hotéis e projetos imobiliários. Durante seus 9 anos na indústria hoteleira, conduziu projetos para mais de 70 clientes em países como Colômbia, Peru, Chile, Argentina, Equador, Bolívia, Uruguai e Paraguai. Fernanda é graduada em Economia pela Universidade de Buenos Aires (UBA) e possui MBA em Administração de Negócios pela Universidade de CEMA (UCEMA).