

# A atuação do Consultor Hoteleiro/ Hotel Asset Manager (HAM)

Caio Sergio Calfat Jacob\*

O consultor hoteleiro possui papel preponderante no planejamento e o HAM (hotel asset manager) na operação do hotel. Enquanto o primeiro indica a viabilidade mercadológica e econômico-financeira do empreendimento, define a operadora hoteleira, assessora na estruturação do negócio, entre outras atividades, o segundo representa os proprietários na operação do hotel, fazendo a interface entre estes investidores e a operadora.

O Manual de Melhores Práticas para Hotéis de Investidores Pulverizados do SECOVI-SP, com apoio do FOHB, ABIH, FHORESP e ADIT Brasil, patrocinado por algumas das principais operadoras hoteleiras atuantes no país e adotado pela CVM – Comissão de Valores Mobiliários em suas análises de projetos de condo-hotéis, orienta a necessidade de haver a participação tanto do consultor hoteleiro como do hotel asset manager (que, na maioria dos casos, é a mesma empresa) no processo de planejamento, desenvolvimento e operação de hotéis, indicando a metodologia do Hotels & Motels Valuations and Market Studies, em que se baseia o Sistema Uniforme Norte-Americano de Avaliação de Hotéis, recomendado pelo Appraisal Intitute dos EUA, para a realização dos Estudos de Mercado e de Viabilidade Econômico-Financeira dos hotéis. E indica também a necessidade de se contratar um HAM (como se fosse um síndico profissional), a fim de acompanhar a operação do hotel, interagir com os administradores e prestar contas aos proprietários.

Consultoria Hoteleira: Além da realização dos Estudos de Viabilidade, é papel do consultor hoteleiro assessorar o empreendedor

na definição da operadora hoteleira que irá administrar o empreendimento hoteleiro. Para a realização deste serviço, é preciso que a empresa de consultoria, além de know how comprovado por histórico de realizações, seja independente e isenta em sua atuação, equidistante de todas as redes hoteleiras, com a credibilidade que somente os anos de atuação e seu portfólio de atividades comprovam.

O empreendedor, quando decide fazer um hotel, procura, normalmente as operadoras hoteleiras, que, por sua vez, indica a consultoria para a realização dos estudos aos empreendedores, que, com o relatório em mãos, decidem realizar uma concorrência entre as redes, para sua tomada de decisão. A isenção e a credibilidade do consultor entra em cena: cabe a este consultor montar a concorrência para seleção de rede, seja por que o empreendedor ainda não se decidiu ou tem dúvidas sobre a bandeira e operadora a contratar, seja por precisar ter referências dos valores operacionais cobrados, ainda que já se tenha decidido.

É importante lembrar que, ao contrário dos contratos normais de locação imobiliária comercial (hospitais, escolas, shoppings centers, farmácias, livrarias, restaurantes, etc.) praticados pelo mercado, nos contratos oferecidos pelas redes hoteleiras, quem corre o risco operacional é o investidor; a rede hoteleira oferece, via-de-regra, um contrato de administração em que cobram uma taxa de administração hoteleira, ainda que a operação do hotel aponte prejuízo. Algumas poucas administradoras correm um pouco mais de risco, oferecendo um contrato de arrendamento em que, se o hotel for superavitário, recebem um percentual sobre o lucro operacional. Pouquíssimas adotam o modelo tradicional de locação imobiliária comercial, oferecendo aos investidores um aluguel fixo mais um variável, em função

do lucro operacional do hotel e, neste caso, o risco do negócio passa a ser da rede hoteleira.

Deste modo, na grande maioria dos casos, o risco do negócio é do investidor e este fato reforça a necessidade de haver a maior segurança e transparência possível na decisão de escolha da operadora hoteleira.

É fundamental lembrar que, em geral, o consultor é contratado pelo empreendedor/ investidor e não pela rede hoteleira. Há uma confusão no mercado sobre o trabalho do consultor: algumas (poucas, felizmente) redes consideram que, se indicam determinada consultoria, estas devem se abster de realizar a seleção de rede hoteleira, mesmo que seja solicitado pelo cliente, que é o empreendedor! Consideram que, se a consultoria foi indicada, esta deve trabalhar para que o cliente contrate esta rede! Querem aproveitar a credibilidade do consultor, construída através de anos de trabalho, para vender suas marcas e gestão!!! E onde fica a isenção da consultoria?

Que a operadora hoteleira venda seus serviços através de sua diretoria de desenvolvimento. Ainda, se desejar os serviços de um consultor para sua expansão, que seja feito através de um contrato específico e, neste caso, o cliente passa a ser a operadora e o contratado, o consultor e assim este não oferecerá os serviços de seleção de operadoras.

HAM (Hotel Asset Management): Em relação a esta atividade, apesar de constar do manual de melhores práticas e de ser adotado mundialmente (e, por aqui, até pela CVM), nem todas as operadoras são a favor desta contratação.

A grande maioria, felizmente, é francamente favorável, a ponto de somente aceitar administrar determinado hotel se houver a figura do HAM presente, por várias razões: é um processo mais transparente, em que o movimento financeiro do hotel está permanentemente controlado, o HAM auxilia na melhoria do desempenho do hotel, há menor atrito entre os investidores e a operadora; os proprietários, que normalmente não são especializados em operação hoteleira, são representados por um especialista e, por isso, todo o processo flui mais fácil e rápido.

Porém há outras poucas operadoras que,

ao contrário, são totalmente desfavoráveis à contratação do HAM, chegando a exigir do consultor hoteleiro/ HAM a seguinte posição: se este for indicado para elaborar os estudos, além de não poder propor o trabalho de seleção de rede, não deverá apresentar proposta de HAM!!! Incrível, mas verdadeiro... estas ações, e não a idoneidade ou qualidade dos trabalhos da consultoria, são o pré-requisito para esta empresa figurar na relação de consultorias a serem indicadas!!!! Lamentável!

É preciso sempre deixar claro que os proprietários destes hotéis, na maioria dos casos, são os investidores, não a operadora!

\*Caio Sergio Calfat Jacob é Consultor e Diretor da Caio Calfat Real Estate Consulting  
Contato – [www.caiocalfat.com](http://www.caiocalfat.com)

