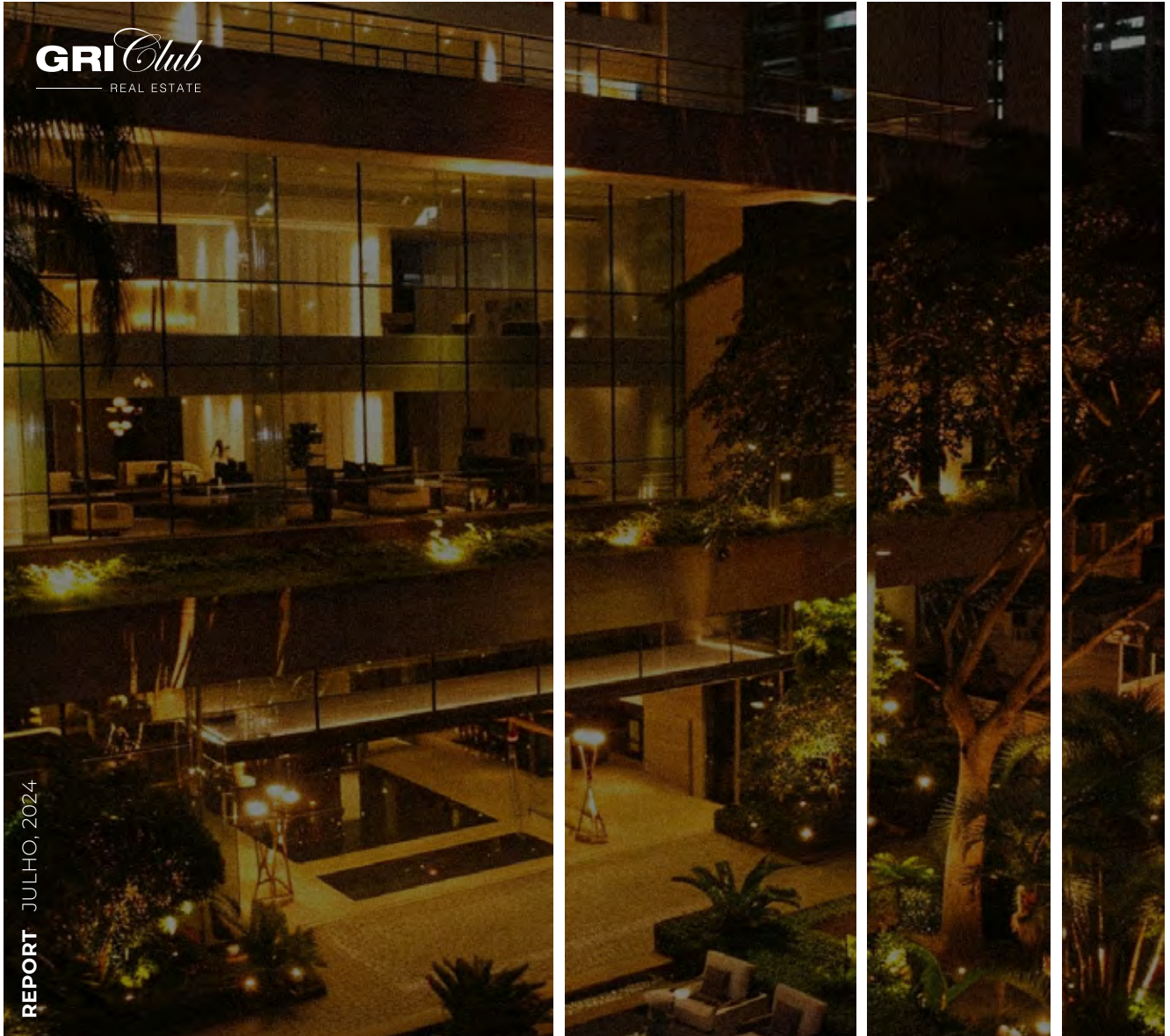


O FUTURO DOS **HOTÉIS** NO BRASIL



LÍDERES APONTAM OS **ATUAIS DESAFIOS** E AS **PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS** PARA SUSTENTAR O CRESCIMENTO COM **FOCO EM INOVAÇÃO**



CLUB PARTNER
AMERICAS



CLUB PARTNERS
BRAZIL



SPONSORS



MEDIA PARTNER

CONTEÚDO

Bem-vindo ao GRI Club Real Estate Brazil

Introdução

Check-in

Investimentos

- *Fundos Imobiliários*
- *Outros pontos de atenção*

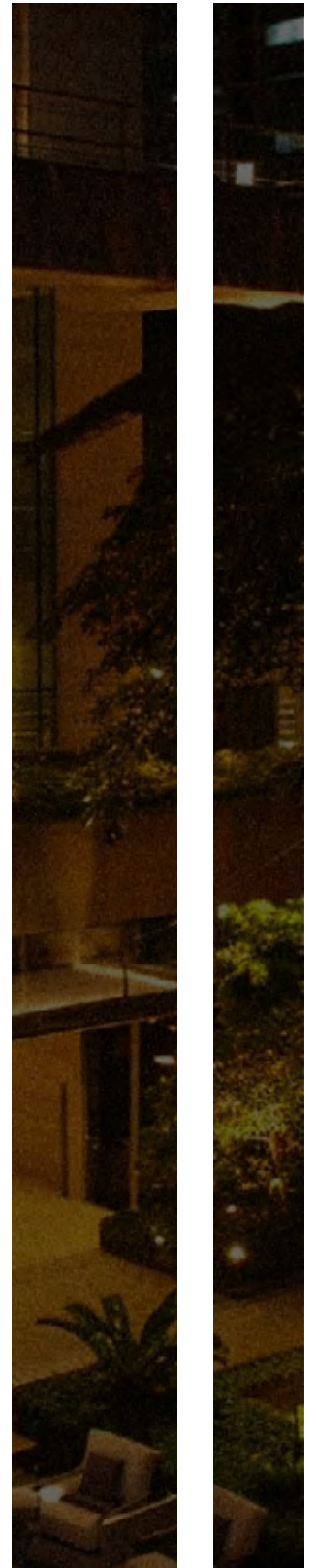
Novos destinos?

Próximos passos

Inovações

Brazil GRI 2024

O GRI Club



BEM-VINDO AO GRI CLUB REAL ESTATE BRAZIL

Severamente prejudicada pela pandemia da Covid-19 em todo o mundo, a hotelaria deu a volta por cima no Brasil, impulsionada por uma demanda reprimida que trouxe na bagagem novas tendências.

Esse movimento despertou nos players uma urgência de modernização e a necessidade de pensar em diferentes modelos para garantir uma posição competitiva no mercado.

Apesar do desafio de atrair os investidores, as métricas de ocupação e diária média estão favoráveis, reforçando a atratividade do segmento. O foco na inovação tecnológica, acompanhada pela busca de parcerias fortalecidas entre incorporadores e operadores, estão tornando o mercado mais promissor, como veremos a seguir.

Boa leitura!

Gustavo Favaron

CEO & Managing Partner, GRI Club



INTRODUÇÃO

Os relatórios do GRI Club consolidam os insights dos mais influentes players do mercado imobiliário global, elaborados a partir de discussões a portas fechadas durante as experiências de networking que realizamos ao longo de mais de 25 anos.

Sejam online ou presenciais, essas atividades oferecem oportunidades únicas para que os tomadores de decisão da indústria troquem informações e estabeleçam conexões valiosas, promovendo o fluxo de negócios e impulsionando o setor no Brasil e no mundo.

O conteúdo a seguir é resultado dos debates realizados na 7ª edição do **GRI Hotéis 2024**, em São Paulo, onde investidores, desenvolvedores e operadores das principais marcas globais presentes no país se reuniram para discutir os desafios, as oportunidades e as inovações do setor.

Crédito: GRI Club



CHECK-IN

O setor hoteleiro no Brasil vive um momento de recuperação significativa após o impacto da pandemia da Covid-19. O sentimento dos players do mercado é que os anos de crise que antecederam 2022 parecem estar ficando para trás, e o setor hoteleiro se beneficia de um novo ciclo de crescimento.

Tradicionalmente vistos como investimentos de maior risco dentre os ativos imobiliários, os hotéis estão começando a atrair mais interesse dos investidores atentos às novas oportunidades. Eles apontam que a recuperação do setor tem sido marcada por aquisições estratégicas e transformações dos portfólios, enquanto novos desenvolvimentos permanecem desafiadores.

As métricas de ocupação se mostram favoráveis e refletem em aumento da diária média. No entanto, a liquidez dos ativos hoteleiros continua sendo um desafio significativo, limitando a capacidade de maiores investimentos por parte de grandes players. A entrada de novos investidores é vista como uma potencial solução para criar um mercado mais dinâmico.

A melhora econômica do país, combinada com incentivos fiscais como o Perse (Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos), criado pela Lei 14.148/2021 para criar incentivos ao setor de turismo e eventos prejudicados pela crise da pandemia, tem sido um fator crucial para o aumento da rentabilidade no setor.

No entanto, alguns acreditam que a estabilidade do mercado depende de uma oferta controlada de novos hotéis, considerando os altos custos de construção e dos terrenos.

Crédito: Freepik

Os principais centros urbanos, como **São Paulo** e **Rio de Janeiro**, continuam sendo os focos primários dos investimentos devido à previsibilidade e segurança no retorno. Investir fora desses grandes centros é visto como arriscado, dada a volatilidade e a menor liquidez nos mercados secundários. A falta de informações estruturadas e comparáveis sobre esses mercados também dificulta a tomada de decisão para os investidores.

Modelos de negócio alternativos, como condo-hotéis e multipropriedade, foram discutidos como opções viáveis, embora enfrentem desafios significativos de gestão e liquidez. A inovação nos modelos de investimento e financiamento foi apontada como uma necessidade para viabilizar novos projetos hoteleiros.

A modernização através da inovação tecnológica é vista como essencial para a competitividade do setor. A automatização de processos e a utilização de inteligência artificial são áreas-chave para melhorar a eficiência operacional e a experiência dos clientes, mantendo a rentabilidade do setor em alta.



INVESTIMENTOS

Os participantes observam um pequeno aumento no interesse de investimentos em hotéis, impulsionado pelo recente ciclo de corte da taxa de juros e um histórico de operação positivo nos últimos 12 a 24 meses.

Embora note-se que muitos dos investidores ainda não possuem experiência com a dinâmica do setor, eles demonstram uma crescente curiosidade em conhecê-lo melhor e a expectativa de longo prazo é de que essa relação se estreite com uma melhora do cenário econômico do país.

“A hotelaria é, sem dúvida, mais arriscada do que outras classes de ativos, mas também oferece um retorno potencialmente mais significativo, se desenvolvida adequadamente”, afirma um executivo.

Foi observado que, recentemente, surgiram algumas oportunidades que atendiam às expectativas de risco-retorno em “trophy assets” - ativos únicos e difíceis de replicar, que foram disponibilizados no mercado em situações estratégicas.

Entretanto, os líderes do setor destacam a persistência de uma barreira de funding que é recorrente, manifestada pelos investidores através da resistência em relação às operadoras e aos ativos com múltiplos proprietários.



“O que, em nossa visão, ainda dificulta um investimento mais substancial é a liquidez dos ativos. Trata-se de um setor em que a saída é bastante incerta. Espero que a entrada de outros investidores possa eventualmente criar fontes maiores e desenvolver um mercado mais robusto, permitindo a venda desses ativos com mais facilidade”, comenta outro participante.

Considerar os bancos privados como uma fonte de financiamento é uma questão complexa. Embora o Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI) seja utilizado, existe uma diferença entre negociações para ativos performados, que já possuem renda e histórico, e projetos greenfield, onde reside o grande desafio.

Sob a perspectiva dos bancos, financiar o desenvolvimento de um hotel envolve riscos significativos. A preocupação está na operação do empreendimento, em que a receita gerada pode nem sempre ser suficiente para cobrir os juros da dívida, complicando a viabilidade financeira do projeto.

Diante desse cenário, observa-se também o esforço em demonstrar a linearidade dos resultados do setor, apoiando-se em métricas favoráveis que têm sido percebidas para proporcionar maior segurança para a entrada dos investidores institucionais. Estes, por sua vez, ainda preferem direcionar seus investimentos para grandes centros urbanos, principalmente São Paulo e Rio de Janeiro, em detrimento das localidades que surgem em oportunidades esporádicas.

“Acredito que estamos no caminho certo, pois percebo que eles [investidores] estão nos fazendo as perguntas certas, como a respeito dos custos de operação que serão incorridos. É essencial aprofundar-se nesses detalhes para assegurar a viabilidade do investimento. Sem dúvida, vejo que estão se tornando mais sofisticados nesse aspecto”, corrobora um player.

Um investidor afirma que o que lhe chamou atenção no setor é a baixa oferta de novos hotéis nos principais mercados do país, muito por uma permanência de um alto custo de obras e de terrenos, apesar de existirem casos pontuais de projetos em desenvolvimento.

“Entendemos que essa barreira de entrada nos permite trabalhar com os hotéis existentes, que devem surfar em um equilíbrio de oferta e demanda por um bom tempo”, afirma.

Entre os projetos greenfield citados na discussão, percebe-se que a maioria busca ganhos de escala em parcerias com grandes marcas hoteleiras para otimizar custos corporativos, de vendas e outras operações.

Além disso, há uma tendência crescente de projetos de uso misto, que ajudam a mitigar riscos ao diversificar as linhas de receita. Dessa forma, uma parte do empreendimento pode gerar renda fixa por meio de aluguéis, equilibrando os riscos associados à operação hoteleira.

Fundos Imobiliários

Enquanto outras classes de ativos do mercado estão aquecidas com movimentações dos fundos imobiliários, há uma escassez de FIIs dedicados a imóveis de hotelaria. Os players citam a existência de apenas três fundos imobiliários listados com atuação no setor.

No entanto, existe a expectativa de que, a longo prazo, os investimentos em hotéis possam ganhar força. Isso permitiria que a hotelaria seguisse o exemplo do segmento de shoppings, no qual os fundos imobiliários conseguem vender e comprar ativos entre si, resultando em bons retornos de investimento para todas as partes envolvidas.



Outros pontos de atenção

O Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos (Perse) desempenhou um papel crucial no setor hoteleiro desde sua implementação, em 2021, impulsionando margens durante o período de recuperação econômica pós-pandemia.

No entanto, para as redes hoteleiras, o desafio vai além de simplesmente gerar resultados; é imperativo reinvestir esses lucros. O foco atual é retomar o pagamento de rendimentos aos investidores ao mesmo tempo em que se promove o reinvestimento nas operações.

Com o término do Perse previsto para 2026, a expectativa é de uma intensificação da concorrência no setor. Até o momento, o programa contribuiu para uma certa estabilidade competitiva, especialmente na troca de bandeiras entre redes.

Entretanto, a regulamentação da Reforma Tributária possivelmente exigirá esforços para garantir que os benefícios sejam preservados, ainda que mínimos. Essa questão promete ser um desafio significativo para o setor, que já se prepara para defender seus interesses. **“Vai ser nossa batalha de todos os dias”**, afirma um participante.



NOVOS DESTINOS?

Quanto aos investimentos além do eixo Rio-São Paulo, a percepção é de que faltam informações abrangentes sobre o mercado brasileiro e sobre o parque hoteleiro como um todo - hotéis de rede e independentes - abrangendo aspectos como NOI e lucro para auxiliar na tomada de decisões e na captação de investimentos.

Observa-se o surgimento de diversas fintechs e o aumento de investimentos pelas plataformas de reservas online nesse sentido, com dados que podem ser aliados estratégicos na tomada de decisões. Entre os mercados mencionados estão **Centro-Oeste, Nordeste e Norte do Brasil**.

No entanto, para expandir os investimentos para além dos principais mercados do país, é essencial encontrar maior segurança em ativos que permitam escala e que possam atravessar os ciclos de mercado com maior proteção.

Entende-se que o resultado operacional em muitas cidades secundárias se apoia em grandes eventos e existe uma percepção de que essas agendas devam acontecer com maior frequência.

“Acredito que essa diversificação seja muito positiva para complementar o portfólio, pois durante os piores momentos em São Paulo, como os meses de dezembro, janeiro e fevereiro, quando a ocupação está abaixo de 50%, o Rio de Janeiro vive um de seus melhores períodos com reveillon e carnaval. Assim, vejo esse mix como um passo estratégico para os fundos listados, garantindo uma contribuição equilibrada de duas cidades que apresentam picos e vales em momentos distintos”, contribui um líder.

PRÓXIMOS PASSOS

O mercado hoteleiro no Brasil experimentou um crescimento tanto em termos de diária quanto de ocupação. Entende-se que o início de 2024 demonstra uma pequena desaceleração natural em relação aos últimos anos e há uma percepção de que o segundo semestre deve seguir em um ritmo mais moderado.

Para manter bons resultados, revitalizações são essenciais visando atrair novos clientes e crescer a diária média.

“Uma taxa de 65% de ocupação não pode representar um bom mercado. Temos muitos apartamentos para lotar. Então precisamos incluir alimentos e entretenimento em todos os hotéis, melhorar a experiência para trazer hóspedes diferentes”, reforça o diretor de uma rede internacional.

Os condo-hotéis, especialmente no setor midscale e superior, representam uma parcela significativa dos hotéis construídos nos últimos 30 anos no Brasil. No entanto, muitos não conseguiram atualizar suas instalações e serviços devido a limitações financeiras.

Durante períodos de baixa ocupação, alguns players têm aproveitado para modernizar e reformar esses ativos, atualizando o mobiliário e outras infraestruturas. No entanto, a liquidez continua sendo uma preocupação e o modelo não é visto como ideal para investidores, principalmente pela falta de uma oportunidade futura de compra e venda.

Mesmo assim, alguns projetos de condo-hotéis ainda conseguem sair do papel, desde que bem estruturados. A multipropriedade tem emergido como uma abordagem alternativa, mas também levanta dúvidas.

“A gente tem uma preocupação muito grande com o que está sendo feito com a nossa marca nos stands de vendas. O incorporador busca a operadora para ter um carimbo e dar maior segurança para acelerar as vendas. Existem todos os fundamentos para novos projetos, mas precisamos estudar muito bem os parceiros”, alerta um tomador de decisão.

Outros players também apontam que estão optando pelo mercado de conversões, aproveitando a infraestrutura existente para trazer novas marcas ao país.

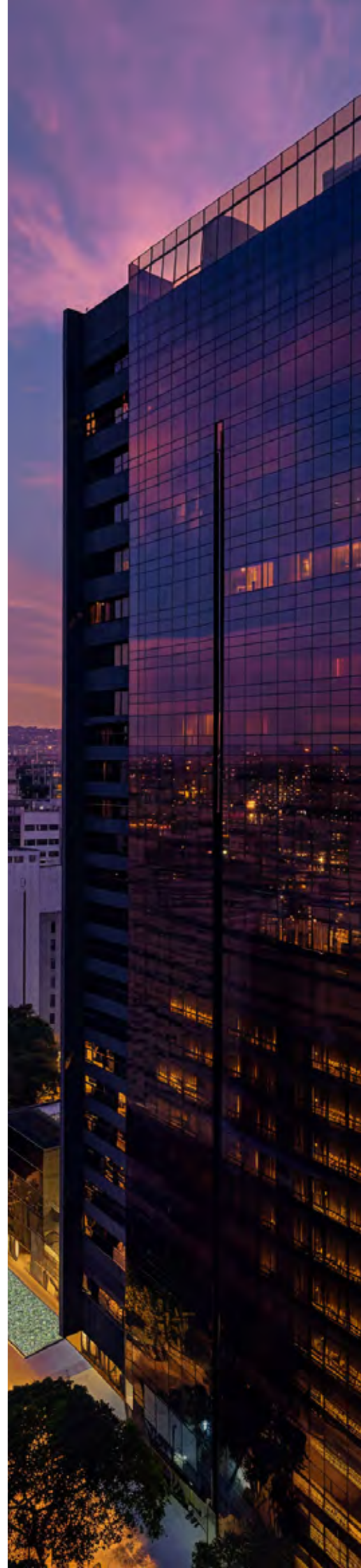
Entende-se que a pandemia trouxe uma redescoberta dos resorts por parte dos brasileiros, que passaram a valorizar mais os destinos de lazer nacionais. No entanto, a oferta de resorts no Brasil é limitada, geralmente atendendo às classes A e B.

A multipropriedade tem desempenhado um papel crucial na democratização do acesso aos resorts, permitindo que as classes C e B também possam usufruir dessas instalações. “Existe uma série de locais que não existiriam enquanto destinos de lazer passam a aparecer por causa da multipropriedade”, acrescenta outro executivo.

A expansão de resorts é vista como uma oportunidade para impulsionar o turismo nacional e internacional, aproveitando o potencial natural e cultural do Brasil. A integração de tecnologia e serviços de alta qualidade é essencial para atrair um público diversificado e garantir a competitividade desses empreendimentos.

“Estamos em um ciclo de expansão, principalmente na categoria econômica. Temos um hotel em Fortaleza, que está na praia, mas não é de lazer. Mas Fortaleza é um destino de lazer. Então vamos adaptá-lo para ter piscina e serviços que se encontraria em um resort, com uma diária mais interessante”, diz o líder de uma rede internacional.

Outro conceito que ganha espaço no Brasil são as branded residences com serviços hoteleiros de alta qualidade atrelados a grifes, especialmente em destinos próximos às grandes capitais, combinando o conforto de uma residência com as comodidades e serviços de um hotel, atraindo investidores e consumidores que buscam uma experiência diferenciada.



Esse modelo tem se destacado na região Sul, com destaque para projetos em Gramado (RS) e Balneário Camboriú (SC), e também há potencial de crescimento no Nordeste, onde altos preços de metro quadrado já são praticados, sendo possível ancorar ainda mais os valores por meio de parcerias com grandes marcas.

“Temos um background muito focado no mercado imobiliário e estamos há alguns anos em uma transição para ser uma empresa de prestação de serviço e de experiências. No final do dia, é isso que o nosso cliente compra. Ele não compra aquele imóvel pelo imóvel, mas sim por aquilo que ele vai ter de experiências”, diz o CEO de uma empresa hoteleira.

Para ele, o processo de escolha da marca deve considerar não apenas o potencial de vendas, mas também a capacidade de agregar valor contínuo após a entrega do empreendimento. A operação e a entrega do serviço são cruciais para manter a reputação e a qualidade prometidas pela marca.



INOVAÇÕES

É unânime entre os líderes que a indústria hoteleira brasileira enfrenta uma necessidade urgente de modernização e inovação de grandes proporções. A falta de mão de obra qualificada e a pressão por eficiência exigem que o setor faça mais com menos, sem comprometer a qualidade dos serviços.

A automatização dos processos transacionais e a implementação de estratégias de inteligência artificial são vistas como soluções fundamentais para esses desafios. No entanto, os operadores citam o obstáculo de ter que escolher entre modernizar sua infraestrutura ou investir em tecnologia de ponta.

“Nos Estados Unidos, por exemplo, já é possível entrar em um quarto de hotel sem interação humana, um avanço ainda distante na América Latina devido aos altos custos e às questões fiscais no Brasil. Além disso, a aplicação de inteligência artificial depende do controle rigoroso dos dados, algo que muitas empresas locais ainda precisam desenvolver”, observa um dos participantes.

Eles destacam o crescimento das plataformas de reservas online, vistas como um “mal necessário”, devido aos investimentos em marketing e aprimoramento de seus sistemas, tornando-se indispensáveis para os hotéis. Estes, agora, precisam aprender a conviver com essas ferramentas, que oferecem uma visibilidade e alcance que muitas marcas ainda não conseguem obter por conta própria.

Nesse contexto, uma estratégia essencial que tem sido implementada é o desenvolvimento de programas de fidelidade robustos. Essas iniciativas visam capturar clientes que inicialmente chegam através de OTA's e transformá-los em hóspedes recorrentes, diretamente vinculados ao hotel.

“O investidor que buscamos atrair deseja utilizar os serviços que consome. Utilizamos uma companhia aérea para viagens a trabalho e, ao acumular milhas, direcionamos para lazer com a família. Em nossos hotéis, pode ocorrer o mesmo: consomem nossos serviços corporativos e, no lazer, usufruem com a família”,
finaliza um operador.

HOTEL UNIQUE, SÃO PAULO
13 DE NOVEMBRO

Fique por dentro do



BRAZIL GRI

2024

SAIBA MAIS

O GRI Club

Fundado em 1998, em Londres, o GRI Club reúne atualmente mais de 16 mil executivos seniores espalhados em 100 países, com atuação nos mercados imobiliário e de infraestrutura.

O modelo inovador de discussões do GRI Club permite a livre participação de todos os executivos, fomentando a troca de experiências e conhecimento, o networking e a geração de negócios.

Membros do clube também têm à disposição uma plataforma exclusiva para ver mais informações sobre os executivos e as respectivas empresas, marcar reuniões e acessar de modo irrestrito todos os nossos conteúdos.

Saiba mais sobre o **GRI Club Brazil**



Robinson Silva

COO & PARTNER

robinson.silva@griclub.org



Marina Dias

MANAGING DIRECTOR,
HEAD OF REAL ESTATE BRAZIL

marina.dias@griclub.org