

MANUAL DE MELHORES  
PRÁTICAS PARA

# MULTIPROPRIEDADES TURÍSTICAS

---



**SECOVIS**  
O SINDICATO DA HABITAÇÃO  
Desde 1946

# MANUAL DE MELHORES PRÁTICAS PARA MULTIPROPRIEDADES TURÍSTICAS

---

# QUANTO VALE UMA BOA LEI?

**D**esde que foi criado, em 1946, o Secovi-SP trabalha com um objetivo: fortalecer as atividades imobiliárias em todos os seus segmentos, atender às necessidades da população e contribuir decisivamente para o desenvolvimento econômico e social do País.

Nessa trajetória de mais de 70 anos, muitas foram as conquistas. Considerando-se os períodos mais recentes, podemos citar o marco regulatório do crédito imobiliário de 2004; a criação do SFI (Sistema de Financiamento Imobiliário, em 1997); a implantação das Operações Urbanas (1990); a instituição do programa Minha Casa, Minha Vida (2009); e a norma que regulamentou os condo-hotéis (2018). Tudo isso (e muito mais) resultou do trabalho realizado pelo Secovi-SP!

É fácil aquilatar a importância de tais

marcos. Basta ver como o mercado funcionava antes e como passou a operar depois. Todos eles são exemplos de boas leis que vieram para dinamizar a indústria imobiliária, conferir maior segurança jurídica e garantir o bom funcionamento do setor.

Se pudéssemos colocar na ponta do lápis o quanto vale uma boa lei, por certo, os números seriam astronômicos.

Pois conquistamos mais uma, e novamente voltada ao segmento turístico-hoteleiro. Trata-se da Lei 13.777/2018, que regulamenta o instituto da multipropriedade. Outra grande vitória, capitaneada por nosso vice-presidente (e novo presidente da Adit Brasil), Caio Calfat, que soube articular várias entidades da área e contar com empenho de um time jurídico integrado por brilhantes advogados.

A multipropriedade é mais uma faceta do processo evolutivo que se faz presente em nosso setor. Primeiro, foram as terras. Depois as casas. Então, vieram os prédios de apartamento (a mesma terra compartilhada por muitos). Agora, na multipropriedade, o que compartilhamos é o tempo. O período de uso de determinado bem imóvel vocacionado ao turismo e ao lazer.

Trata-se de um nicho de mercado extremamente promissor. Conforme estudo realizado por Caio Calfat, a quantidade desse tipo de empreendimento saltou de 54 (2017) para 80 (2018). Em maio de 2019, já existiam 92 empreendimentos.

O cenário é claro: existe demanda, bem como incorporadores e operadores capacitados. A questão é saber trabalhar de forma correta e, assim, assegurar a continuidade e o fomento do mercado em bases saudáveis.

O “Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas” tem exatamente essa finalidade. Vem para fornecer as diretrizes fundamen-

tais para que isso aconteça. Se todos seguirem na mesma linha, as chances de sucesso serão muito maiores. Com o correto aconselhamento, tudo fica mais fácil.

O mercado sempre saberá que a lei que viabilizou a regulamentação dessa importante atividade nasceu aqui, no Secovi-SP, graças ao empenho daqueles que voluntariamente trabalham em defesa do nosso setor.

Não é simples fazer as contas e estimar o quanto valeu para o conjunto do mercado mais essa boa lei. Mas, quem sabe um dia, e inspirado por essas palavras, algum cientista imobiliário decida calcular e fornecer a resposta.

De nossa parte, permanece a missão de continuar lutando pela indústria imobiliária com força e determinação para fazer sempre mais e melhor pelo setor e pelo Brasil.



**Basilio Jafet**

Presidente do Secovi-SP



# DEPOIS DA LEI, A BÚSSOLA

**E**xiste toda uma história que precede a publicação deste manual. Ela começa em 2006, quando foi fundada a Adit Brasil (Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil), criada para unir os empreendedores e profissionais da área.

Tive a honra de participar da fundação desta entidade, ao lado de companheiros como Romeu Chap Chap, Carlos Alberto Campilongo Camargo e, é claro, Felipe Cavalcante, que liderou a Adit desde a sua instalação com coragem e determinação, e a quem tenho a honra de suceder, com a missão de garantir não apenas a continuidade de seu fantástico trabalho, como também intensificá-lo.

Tal relato vem para pontuar um aspecto em especial: o quanto a união faz, de fato, a força.



Ao organizarmos o setor, inclusive alinhando diferentes instituições de classe, avançamos concretamente em muitos aspectos. Assim foi com os condo-hotéis, que conseguimos regulamentar, conferindo segurança jurídica para hotéis de investidores imobiliários pulverizados e cujas melhores práticas também foram reunidas em um manual.

Como nosso setor é dinâmico, surgiu a multipropriedade, que é um imóvel turístico comercializado entre vários coproprietários, de forma compartilhada.

Em 2014, antevendo o crescimento desse nicho de mercado, criamos o Grupo de Trabalho de Multipropriedades na vice-presidência de Assuntos Turísticos Imobiliários do Secovi-SP, com o desafio de criar condições para o seu desenvolvimento sustentável e equilibrado.

Era preciso estabelecer regras para uma atividade que crescia, apesar da crise iniciada em 2015. Em várias localidades havia demanda para o também chamado "fractional". Mas faltava uma regulamentação confiável.

Assim, atuamos em várias frentes, na Câmara dos Deputados e no Senado Federal, e conseguimos produzir o texto da Lei 13.777/2018, que estabelece um arcabouço jurídico para sua produção, venda, operação e uso.

A legislação traz a segurança jurídica e o conforto para quem produz e adquire dentro dessa modalidade.

Porém, não assegura que o mercado atuará de forma adequada. Às vezes, o entusiasmo atrapalha. Vem aquele espírito de manada que prejudica decisões calcadas no verdadeiro dimensionamento das necessidades do mercado, o que, fatalmente, resulta em problemas como oferta superior à demanda.

Daí a importância deste “Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas”, onde abordamos todo o processo produtivo.

Trata-se de um texto orientativo e aconselhador, não regulador. Uma ferramenta para que erros sejam evitados pelo incorporador, o investidor e o comprador. Uma bússola para uma atuação embasada.

Estamos convictos de que a leitura da publicação proporcionará condições de definir ações em bases sólidas e, principalmente, garantir que o segmento de multipropriedades se desenvolva de forma saudável e permanente.

O campo é imenso. Que saibamos aproveitá-lo com sabedoria e responsabilidade. Boa leitura e bom aprendizado!



## Caio Calfat

Vice-presidente de Assuntos Turísticos  
Imobiliários do Secovi-SP e presidente  
da Adit Brasil



# QUANDO A RAZÃO VENCE A VAIDADE

Quem hoje vê o turismo do Nordeste tão bem divulgado e articulado não imagina que nem sempre foi assim.

Pois não era. Anos atrás, o individualismo predominava. Havia aquela vaidade de se considerar o maior e o melhor lugar turístico do País. Cada estado nordestino, por seus governos e, particularmente, por suas entidades representativas no campo turístico-imobiliário, procurava se apresentar mundialmente como o melhor dos melhores.

Em 2004, o Brasil tornou-se a bola da vez do investimento externo no campo turístico. A Europa estava de olho no litoral do Nordeste e suas belíssimas praias. Grandes grupos hoteleiros internacionais investiam na construção de resorts e outros tipos de empreendimentos.



Diante disso, cada localidade tentava 'vender o seu peixe'. Entidades promoviam iniciativas para atrair o olhar estrangeiro, como foi o caso da Ademi-AL, presidida por Felipe Cavalcante, a quem tive a oportunidade de conhecer e de trocar ideias sobre as vantagens de fazer uma ação maior, integrando todos os Estados, e vender no 'atacado'. Conversa vai, conversa vem, e Felipe, com sua sensibilidade, entendeu e fez acontecer o bem-sucedido NE Invest.

Sempre frequentei eventos nacionais e internacionais. Congressos, seminários e feiras trazem informações valiosas e se constituem em poderoso networking.

Em 2005, no Salão Imobiliário de Lisboa, me deparei mais uma vez com a vaidosa disputa entre Estados. Lá estavam Felipe Cavalcante e Caio Calfat. Voltei a discutir a importância da unidade. E, novamente, Felipe entendeu: Brasil é uma coisa só. Reunir os Estados representaria uma força brutal. Assim nasceu, em 2006, a Adit - Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Nordeste.

Então, veio a crise internacional criada pela bolha imobiliária com a quebra do Banco Lehman Brothers. Os europeus recuaram. Não havia mais como se investir no litoral nordestino. Mas o mercado turístico-hoteleiro nacional era e é forte. Temos uma grande demanda doméstica; competentes empreendedores e operadores. Por que não abrigar o conjunto do setor sob um mesmo guarda-chuva?

Assim, a entidade se nacionalizou. E ampliou sua atuação, com foco no desenvolvimento dos mercados imobiliário, turístico e urbanístico dentro das melhores práticas nacionais e internacionais.

Parceira do Secovi-SP, a Adit colabora com o aprimoramento do setor. Caminhamos lado a lado, com o objetivo de dinamizar a indústria imobiliária. Afinal, como sentenciou o estadista francês Charles de

Gaulle, quando a construção vai bem, tudo vai bem num país.

Esta é mais uma página de nossa história imobiliária. Todos nós temos direito à individualidade. Egos existem. Mas quando deixamos de olhar apenas a árvore para enxergar a floresta, tudo muda de figura. E é assim que nos engrandecemos e fazemos coisas grandiosas. Sempre que a razão vence a vaidade todos saem vitoriosos.

## Romeu Chap Chap

Ex-presidente do Secovi-SP  
e membro fundador da Adit



# S

# U

# M

---

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	20
<b>2.</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	24
<b>3.</b>	<b>ECONOMIA COMPARTILHADA</b>	30
<b>4.</b>	<b>CONCEITO DE MULTIPROPRIEDADE</b>	34
4.1.	Multipropriedades e Férias Compartilhadas	38
4.2.	Propriedades Únicas X Multipropriedades	39
4.3.	Conceito de Timeshare	40
4.4.	Multipropriedade Versus Timeshare – Quadro Comparativo	43
4.5.	Multipropriedade Versus Timeshare – Diferenças Estruturais	44

# Á R I O

---

<b>5.</b>	<b>CONSTRUÇÃO DA ATRATIVIDADE – ALAVANCAGEM DE VALOR</b>	48
5.1.	Planejamento	50
5.2.	A Atratividade Impulsiona as Vendas	52
5.3.	A Implantação de Multipropriedade em Resort	53
<b>6.</b>	<b>PLAYERS DO SETOR E SEUS PAPÉIS</b>	56
6.1.	Incorporador e Desenvolvedor	61
6.2.	Empresa de Consultoria	63
6.3.	Comercializadora	64
6.4.	Administradora Condominial	65
6.5.	Administradora Hoteleira	67
6.6.	Intercambiadora e Clubes de Benefícios	68
6.7.	Assessoria Jurídica	69
6.8.	Assessoria Financeira	71
6.9.	Asset Management Hoteleiro	72
6.10.	Gestora de Recebíveis e Relacionamento	74
6.11.	Comercializadoras <i>Full Service</i>	75

# S

# U

# M

---

<b>7.</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO</b>	76
7.1.	A Ideia Inicial	80
7.2.	Identificação da Oportunidade Concreta	81
7.3.	Conceito Preliminar do Produto	82
7.4.	Pré-Viabilidade Mercadológica Financeira	83
7.5.	Identificação dos Parceiros de Negócio	84
7.6.	Detalhamento dos Estudos de Mercado	85
7.7.	Elaboração de Projetos Executivos	86
7.8.	Taxa de Condomínio da Multipropriedade	87
7.9.	Obtenção de Aprovações Legais	89
7.10.	Estruturação de Contratos	90
7.11.	Estruturação do <i>Funding</i>	91
<b>8.</b>	<b>COMERCIALIZAÇÃO</b>	94
8.1.	CRECI	97
8.2.	Lançamento e Venda	98
8.3.	Intercambiadoras e Clubes de Benefícios	99
8.4.	Sobre a Eventual Necessidade de Análise pela CVM	102

# Á R I O

---

<b>9.</b>	<b>OPERAÇÃO</b>	104
9.1.	Considerações Gerais	106
9.2.	Hospedagem	110
9.3.	Alimentos e Bebidas	112
9.4.	Eventos	113
9.5.	Operação: Entretenimento	114
9.6.	Administrativo e Financeiro	114
9.7.	Manutenção do Imóvel	116
9.8.	Utilização Respeitando a Multipropriedade	117
<b>10.</b>	<b>ENTIDADES APOIADORAS</b>	118
<b>11.</b>	<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES</b>	132
<b>12.</b>	<b>FICHA TÉCNICA</b>	134



1

# INTRODUÇÃO



# INTRODUÇÃO

Procurou-se através deste Manual fornecer referências de boas práticas utilizadas por empresas atuantes no mercado.

Assim como a lei de multipropriedade imobiliária, este trabalho é fruto de múltiplas mentes, incontáveis horas de debates sadios e acalorados e, principalmente, de muita vontade de fazer o melhor pelo turismo brasileiro.

Coube ao Secovi-SP, por meio da vice-presidência de Assuntos Turísticos Imobiliários, a tarefa de conduzir as reuniões que resultaram na lei de multipropriedade, de promover os debates que trouxeram o conteúdo deste manual e, por fim, de compilar o que foi produzido por cada um dos participantes em um único documento, um "road map".

Não é um trabalho acabado, nem



um guia definitivo. Longe disso.

Está em constante evolução, assim como a multipropriedade imobiliária, sobretudo agora que está respaldada por uma lei própria.

Sugerimos que leiam os conteúdos aqui registrados como se fossem conselhos, pronunciados no silêncio do papel, por diferentes vozes que já trilharam o caminho.

Não encarem o manual como verdade absoluta para o seu negócio, o seu empreendimento, mas entendam que, no momento em que as palavras foram nele inseridas, eram, de certa forma, verdade absoluta para quem as pronunciou.

Sugerimos que montem com cautela seu time de multipropriedade e estejam munidos de senso crítico, imbuídos sempre do propósito de criar um empreendimento sinérgico com o destino turístico, pautado por critérios de sustentabilidade e harmonia.

**É o que desejamos.**





2

CONTEXTUALIZAÇÃO

# CONTEXTUALIZAÇÃO

A multipropriedade imobiliária é praticada no Brasil há mais de 40 anos e alguns dos empreendimentos pioneiros já estão na terceira geração de multiproprietários, não obstante somente agora regulamentada como instituto específico. O modelo é sólido, foi bastante testado no Judiciário paulista, contando com diversos acórdãos defendendo sua estabilidade condominial.

Apesar disso, o modelo de negócios (construído sob as regras do Código Civil de 1916) não havia ganho tração de mercado e se manteve restrito a uns poucos lugares.

A conjuntura mercadológica, nas últimas duas décadas, evoluiu de maneira a beneficiar muito os empreendimentos de multipropriedade. Nos últimos 20 anos, o número de pessoas nas classes A, B e C, que fazem turismo, mais do que dobrou, trazendo 100 milhões



de novos consumidores. Além disso, esses consumidores viajam hoje 20% a mais do que o faziam 20 anos atrás, e com o aumento da taxa de câmbio dos últimos anos, essas viagens se fazem prioritariamente em destinos domésticos.

Junto com o desejo de fazer turismo, surge nesse mercado o sonho da propriedade de lazer. Com isso, criam-se as bases mercadológicas para a viabilização de empreendimentos de multipropriedade, que permitem atingir esse sonho de maneira plena e a um custo acessível.

Foi dentro dessa conjuntura mercadológica, no ano de 2012, que o modelo dos empreendimentos de multipropriedade foi transformado, substancialmente reformulado e, por sua nova configuração, obteve extremo sucesso nas cidades de Caldas Novas (GO) e Olímpia (SP).

O diferencial do novo modelo, base da nova legislação (Lei Federal 13.777, de 21 de dezembro de 2018) que hoje rege a multipropriedade, está numa estrutura bem orquestrada, composta essencialmente por cinco pilares: Desenvolvedor, Comercializadora, Clube de Benefícios e/ou Intercambiadora, Jurídico e Administradora.

A nova solução ganhou tração de mercado e a disseminação de empreendimentos de Multipropriedades Turísticas tornou-se realidade. Por seus números expressivos, ampla aceitação e dimensão de mercado-alvo, o modelo apresenta potencial tamanho, que já impactou significativamente o turismo no Brasil e a maneira como os brasileiros desfrutam seu tempo de lazer.

Porém, nem tudo são flores.

Existem riscos que precisam ser observados ao se estruturar um projeto de multipropriedade: a exposição de caixa no início do projeto é considerável, os custos são elevados, o volume de compradores a ser

gerenciado é muito maior que o de uma incorporação regular, para citar alguns.

As diretrizes traçadas neste Manual objetivam exatamente auxiliar para que o impacto mercadológico causado pelos empreendimentos de multipropriedade seja o melhor possível, a fim de beneficiar empreendedores, usuários e os destinos turísticos onde os projetos estão inseridos. O resultado desejado é a alavancagem sustentável do desenvolvimento do turismo brasileiro como um todo.

## ADVERTÊNCIA

Apesar de o novo modelo de multipropriedade já contar com mais de seis anos de implementação, e com milhares de cotas entregues, somente em dezembro de 2018 é que ocorreu seu regramento, por meio da Lei Federal 13.777/2018.

Diante deste novo cenário legislativo e do fato de que cada projeto de multipropriedade tem suas particularidades, adverte-se que o conteúdo deste Manual seja encarado como recomendação, uma simples referência de caminho já trilhado com sucesso por algumas empresas.







3

---

ECONOMIA  
COMPARTILHADA

---

# ECONOMIA COMPARTILHADA

O novo modelo de multipropriedade imobiliária baseia-se, em larga escala, na economia compartilhada, do inglês *sharing economy*. Tendência mundial, que ganhou impulso a partir dos anos 1990.

Uma de suas características mais marcantes é transformar bens inicialmente escassos, ou de acesso a poucos indivíduos (como é o caso de um carro de luxo ou uma segunda residência de férias), em bens abundantes (servindo a múltiplos usuários ou mesmo múltiplos donos), e, portanto, de mais amplo acesso.

A economia compartilhada está presente e ganhando força nos mais diversos tipos de mercado e em variados momentos da cadeia produtiva. No turismo não é diferente: de aviões a passeios turísticos,



meios de hospedagem, entre outros, todas as etapas vivenciadas por um turista podem ser objeto dessa nova forma de economia.

Empresas de agendamento de reservas se tornaram essenciais para muitos empreendimentos, cuja escassez de recursos não lhes permitia acessar uma grande massa de público. Da mesma forma, estão em crescente uso os aplicativos de compartilhamento de veículos, de logística, de entrega de comidas, de locação de imóveis para temporada ou períodos curtos, todos exemplos dessa nova forma de economia.

É dentro dessa tendência mundial que se insere a multipropriedade imobiliária turística, que alia em sua estrutura múltiplos elementos de economia compartilhada, estruturados com foco em transformar um bem inicialmente escasso - a segunda residência de férias - em algo de mais amplo acesso.





4

# CONCEITO DE MULTIPROPRIEDADE



# CONCEITO DE MULTIPROPRIEDADE

**D**e forma simplificada, a multipropriedade é um modelo de negócio por meio do qual se cria um condomínio especial que permite **dividir um imóvel, casa ou apartamento, em frações de tempo**.

Cada titular de fração tem a propriedade individual do imóvel designada por duas referências:

- 1. a espacial**, que equivale à localização da unidade no seu aspecto físico;
- 2. a temporal**, que equivale ao período do ano para efeito de ocupação e uso, que segue um **CRONOGRAMA DE USO COMPARTILHADO** (calendário fixo ou rotativo, onde constam as datas em que a propriedade estará integralmente disponibilizada para cada cota).

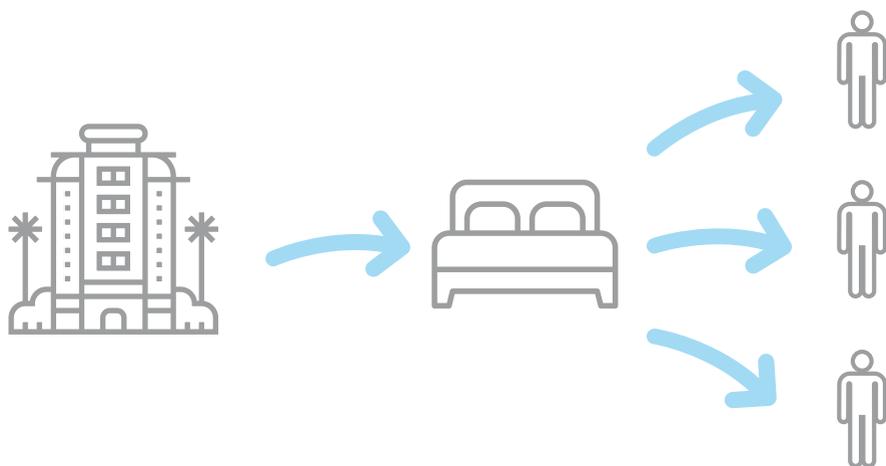


Figura 1- Conceito de Multipropriedade

Durante o período de ocupação, o titular da fração tem o uso e o gozo exclusivo da totalidade do imóvel.

Com isso, os compradores adquirem imóveis em localizações privilegiadas, com as vantagens de uma **residência de férias combinada aos benefícios, às utilidades e facilidades semelhantes ao de um hotel** e, durante seu período de uso, têm o direito de utilizar integralmente a propriedade.

A multipropriedade dispõe de legislação específica que a regula, a Lei Federal 13.777/2018, que operou modificações no Código Civil Brasileiro e na Lei de Registros Públicos.

## 4.1. Multipropriedades e Férias Compartilhadas

Possuir uma casa de férias ou uma segunda residência de férias, em cidades litorâneas ou em regiões de montanhas e natureza abundante, foi o ideal de muitas famílias ao redor do mundo por muitos anos.

Ocorre que o alto custo de aquisição e de manutenção do imóvel, aliado com o tempo que o proprietário efetivamente usufrui dele, torna a segunda residência de férias um sonho muito distante, possível apenas para pessoas com excelentes condições financeiras. Mesmo tais pessoas, entretanto, já demonstram sopesar o custo-benefício de deter tal imóvel com exclusividade.

O novo modelo de multipropriedade resolve essa “dor de mercado”, possibilitando que famílias de classes econômicas diversas consigam ser proprietárias de uma segunda residência de férias por valores mais acessíveis, porque pagam por uma fração da propriedade, equivalente ao tempo que efetivamente utilizarão.

Apesar de não ser um conceito novo e bastante difundido nos Estados Unidos, o modelo brasileiro guarda relação mais próxima com o que é praticado em Portugal (direito real de habitação periódica ou turística) e Espanha (aproveitamento de propriedades por turno). Porém, por suas características, é possível afirmar que se trata de um modelo singular, que podemos chamar e tratar como: multipropriedade imobiliária brasileira.



## 4.2. Propriedades Únicas Versus Multipropriedades

Abaixo, estão elencadas as principais diferenças entre a propriedade única de férias e a compartilhada em multipropriedade.

Inicialmente, o fato de a propriedade única estar disponível para uso todos os dias do ano pode parecer uma vantagem. No entanto, a prática demonstra que o período real de uso é pequeno, restrito geralmente às semanas de férias. Mas, ainda assim, o proprietário arca com todo o custo de manutenção, como: utilidades, condomínio, IPTU e eventuais reparos.

	PROPRIEDADE ÚNICA	MULTIPROPRIEDADE
PROPRIEDADES	Imobiliária escriturada	Imobiliária escriturada
VALOR PARA AQUISIÇÃO	Alto	Médio/ Baixo
DURAÇÃO DO DIREITO DE USO	Indeterminado, até a venda do imóvel	Indeterminado, até a venda do imóvel
PERÍODO DISPONÍVEL PARA USO	Todo o ano	Períodos pré-definidos, rotativos ou mistos, dependendo do produto
CUSTO DE MANUTENÇÃO	Alto	Baixo
SERVIÇOS HOTELEIROS	Via de regra, não existentes	Pode ofertar serviços hoteleiros e/ou de hospitalidade
POSSIBILIDADE DE INTERCÂMBIO	Via de regra, não existentes	Possibilidade de afiliação a intercambiadoras de viagens e clubes de benefícios

Na multipropriedade, por outro lado, o período real de uso muitas vezes é similar ao de uma propriedade com único dono. Porém, tanto os custos de aquisição, quanto os de manutenção do imóvel, são divididos entre os diversos proprietários.

Além disso, na multipropriedade os compradores podem usufruir de toda a infraestrutura e serviços, e também, por meio de empresas de intercâmbio ou clubes de benefícios, trocar a estadia onde adquiriram sua cota por estadias em outros empreendimentos de lazer.

“A DILUIÇÃO DOS CUSTOS DE AQUISIÇÃO E DE MANUTENÇÃO ENTRE DIVERSOS PROPRIETÁRIOS E A POSSIBILIDADE DE VISITAR OUTROS DESTINOS SÃO ALGUMAS DAS VANTAGENS DAS MULTIPROPRIEDADES”

## 4.3. Conceito de Timeshare

**N**ão obstante o foco deste Manual seja a multipropriedade, apresentaremos nele também o conceito de timeshare.

Isso é importante porque existe confusão conceitual no mercado, no Judiciário e até mesmo, pelo que se pode observar após a promulgação da Lei Federal 13.777/2018, na doutrina jurídica.

Apesar de a multipropriedade e o timeshare serem parecidos no que tange ao aspecto comercial, fato é que jurídica e estruturalmente são institutos bastante distintos entre si. Deste modo, sua implementação

exige estruturas, operações e estratégias igualmente diferenciadas.

Não há que se falar se um instituto é melhor ou pior que o outro. São simplesmente diferentes entre si, e a prática demonstra que, em alguns empreendimentos, eles operam de forma sinérgica e bastante lucrativa.



Figura 2- Elementos de Timeshare

**Timeshare** é um modelo de negócio que se baseia, via de regra, na **compra antecipada** de hospedagem, por meio de pontos ou número de diárias, a um preço mais baixo em comparação com as tarifas praticadas pelo mercado. Está regulamentado pela Lei Geral do Turismo – **Lei Federal 11.771**, de 17 de setembro de 2008, artigo 23 §2º –, reconhecido como prestação de serviço de hospedagem.

O hóspede adquire o direito de hospedar-se em um empreendimento por um certo **período de tempo acordado**, mediante **pagamento adiantado das diárias** ao operador.

## ALGUMAS OPÇÕES DE USO DO TIMESHARE:

Uma semana, ou mais, em uma **época fixa** do ano no empreendimento, onde é titular, podendo revisitá-lo anualmente no mesmo período.

1. Uma semana, ou mais, flutuante no empreendimento onde é titular, podendo revisitá-lo em **diferentes épocas** do ano.
2. **Sistema de pontos**, utilizados como “moeda de troca” por hospedagem. A cada período do ano é atribuído um valor em pontos. Possibilidade de trocar os pontos por estadias também em outros empreendimentos, via intercambiadoras.

## FORMATAÇÃO DO TIMESHARE:

O timeshare é formatado como relação obrigacional (sistema de pontos vinculado a um contrato entre as partes).

## 4.4. Multipropriedade Versus Timeshare – Quadro Comparativo

Comparativo das principais características do timeshare e da multipropriedade:

	TIMESHARE	MULTIPROPRIEDADE
LEI VIGENTE	Art. 23, §2º da Lei Federal 11.771/2008 (Lei Geral do Turismo)	Lei Federal 13.777/2018
INTERCAMBIADORA / CLUBES DE BENEFÍCIOS	Possibilidade de uso <sup>1</sup>	Possibilidade de uso
SERVIÇOS HOTELEIROS	Aproveita a estrutura de serviços hoteleiros já existentes	Aproveita a estrutura de serviços hoteleiros já existentes ou possui serviços próprios <sup>2</sup>
PROPRIEDADES	De regra direito obrigacional	Direito Real de Propriedade Imobiliária, escriturada e registrada
TAXA DE MANUTENÇÃO / CONDOMÍNIO	Fixa com reajuste pré-definido em contrato	Despesas condominiais, conforme Convenção de condomínio, e taxa de manutenção (se houver) rateadas entre os proprietários

<sup>1</sup> A definição de intercambiadora e de Clube de Benefícios será fornecida mais à frente nesse Manual.

<sup>2</sup> O empreendimento de multipropriedade que oferece serviços hoteleiros deve atentar para as determinações da Lei Geral do Turismo, bem como à legislação tributária (pagamento de ISS) e à legislação urbanística.

## 4.5. Multipropriedade Versus Timeshare – Diferenças Estruturais

Tecidas estas breves considerações sobre timeshare, é imperioso fazer as principais distinções entre multipropriedade e timeshare.

A multipropriedade é um produto complexo que, por sua natureza, demanda disciplinas absolutamente essenciais para dar ao empreendimento um mínimo de condições para que possa vir a ser exitoso. Como já mencionado, o simples fato de seguir as referências deste Manual não fornece ao desenvolvedor garantia de sucesso.

O desenvolvimento de um empreendimento de multipropriedade envolve, via de regra:

1. Pesquisa de viabilidade;
2. Incorporação imobiliária, se houver comercialização antes da conclusão da construção do empreendimento; ou retrofit, conforme o caso;
3. Modelagem jurídica (condomínio edilício, contrato de venda e compra, regulamento de uso, preparatório de financiamento, dentre outras estruturas de segurança e viabilização econômica);
4. Jurídico consultivo e contencioso focado nas áreas civil, imobiliário, urbanístico, tributário, trabalhista, consumidor, contratos e societário;

5. Modelagem financeira de partida (porque a exposição de caixa inicial é considerável, uma vez que envolve aquisição do imóvel, eventual incorporação imobiliária e custos de comercialização e marketing);
6. Intercambiadoras e/ou Clube de Benefícios;
7. Sala e equipe de vendas (os vendedores devem ser corretores imobiliários, com registro ativo no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI) local para a realização da intermediação imobiliária);
8. Estrutura de marketing e vendas;
9. Modelagem financeira e investimentos para construção;
10. Modelagem financeira para aquisição de equipamentos, mobiliário, rouparia, etc.;
11. Custos de Cartório de Registro de Imóveis;
12. Gestão de carteira pós-vendas e cobranças;
13. Entrega de condomínio;
14. Administração do condomínio.

O timeshare, por outro lado, é dotado de estrutura com menor complexidade e, conseqüentemente, com custo de implementação também menor, posto que a exposição de caixa do desenvolvedor atém-se à sala de vendas, vendedores (não precisam ser corretores imobiliários), estrutura de marketing e vendas, parceria com intercambiadora, gestão de carteira, cobranças e pós-vendas.

## CUIDADO:

Um dos maiores problemas enfrentados por desenvolvedores na multipropriedade é não atentarem para o fato de que a multipropriedade é mais complexa e tem implantação muito mais onerosa que o timeshare.

Cabe, portanto, ao desenvolvedor de multipropriedade usar de rigor analítico para observar a estrutura de fluxo de caixa da operação como um todo, atentando, neste contexto, para a previsão de recebimentos, inadimplência e rescisões, curva de obra, custos com sala de vendas, marketing, corretores e pessoal envolvidos nas diversas fases (planejamento, vendas, administração, construção, entrega e, em alguns casos, administração hoteleira).







5

CONSTRUÇÃO  
DA ATRATIVIDADE –  
**ALAVANCAGEM DE VALOR**

# CONSTRUÇÃO DA ATRATIVIDADE – ALAVANCAGEM DE VALOR

## 5.1. Planejamento

O entendimento do destino turístico no qual o empreendimento está inserido e de como o empreendimento interage com ele é de importância crucial.

Ao mesmo tempo em que o empreendimento se beneficia de atividades intrínsecas do destino, também deve buscar preservá-lo e, se possível, alavancar sua atratividade sustentavelmente.

No que diz respeito ao terreno, a sua localização é um dos principais fatores de sucesso.

Com base no profundo conhecimento do destino turístico, do mercado e das potencialidades e restrições do terreno, desenvolve-se o processo de otimização de alavancagem recíproca de valor, durante o qual várias alternativas de produtos são estudadas e modeladas economicamente, a fim de se chegar ao *mix* de produtos ideal.

Esse processo de desenvolvimento do produto fornece também os elementos que direcionam toda a estrutura de implementação do empreendimento, entre os quais:

1. Diretrizes para desenvolvimento de parcerias;
2. Análise de riscos de desenvolvimento, de mercado, entre outros;
3. Provisão de Fluxo de Caixa;
4. Cronograma de desenvolvimento e eventual faseamento.

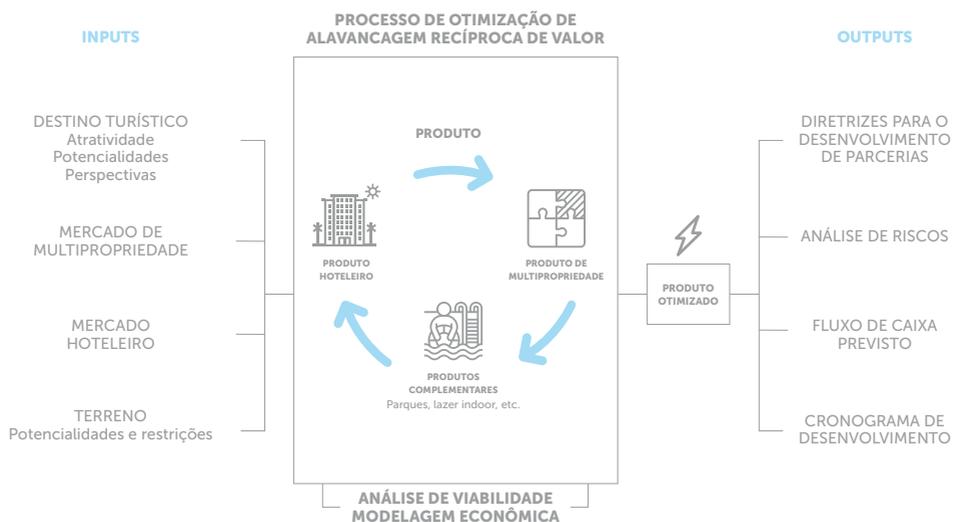


Figura 3 - Exemplo de Alavancagem de Valor

## 5.2. A Atratividade Impulsiona as Vendas

Toda a lógica existente por trás de uma multipropriedade faz com que, de fato, esses produtos possam ser bons negócios para os seus compradores. No entanto, ninguém sai de casa com o propósito de comprar multipropriedade e o produto só se torna interessante se houver um vínculo emocional do adquirente com o destino turístico.

Assim, quanto maior for a atratividade do empreendimento e o seu poder de encantamento, maior será a facilidade de comercializá-lo.

Logo, é fundamental que a estrutura de lazer e de serviços hoteleiros das multipropriedades seja muito bem planejada, montada e atrativa durante toda a vida útil do empreendimento.



## 5.3. A Implantação de Multipropriedade em Resort

Existem alguns empreendimentos de multipropriedades que são estruturados dentro de resorts.

A implantação de um empreendimento de multipropriedade capaz de interagir com um hotel de lazer possibilita a viabilização de uma estratégia de alavancagem recíproca de valor entre o resort e o empreendimento de multipropriedade. Isso pode ser muito interessante, pelos seguintes motivos:

1. O **resort transfere** para o empreendimento de **multipropriedade** a sua **imagem de qualidade** e o seu status, juntamente com a possibilidade de se usufruir dos serviços hoteleiros;
2. A **segurança do resort** é um elemento importante, da qual a **multipropriedade se beneficia**;
3. A **marca do resort** pode ser mais um elemento de **alavancagem** de valor;
4. O empreendimento de multipropriedade, por sua vez, funciona como meio de hospedagem complementar ao hotel, como gerador de fluxo para as atividades de lazer e da área de alimentos e bebidas.

Esse processo provoca a valorização imobiliária do empreendimento como um todo.

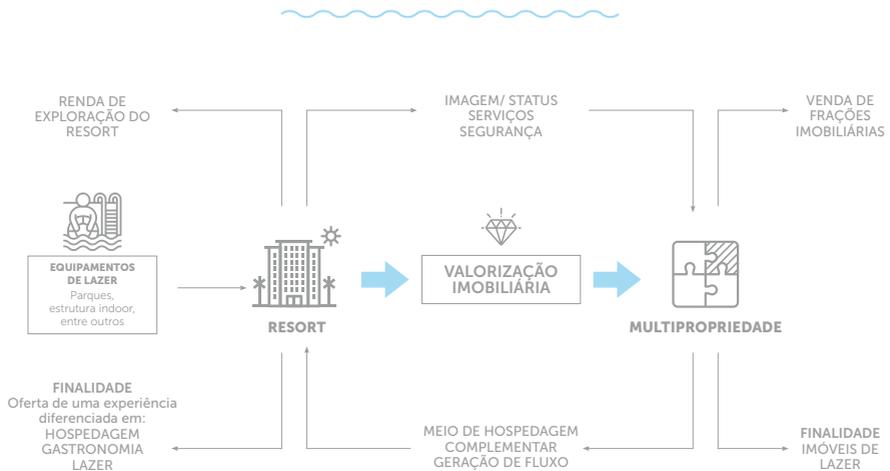


Figura 4 - Processo de Valorização Imobiliária





6

---

PLAYERS DO SETOR  
E SEUS PAPÉIS

---

# PLAYERS DO SETOR E SEUS PAPÉIS

Multipropriedade é um empreendimento complexo, que envolve um considerável *mix* de especialidades:

1. **INCORPORADOR / DESENVOLVEDOR:** A quem compete conceber e estruturar o negócio;
2. **CONSULTORIA:** Cuida de avaliar a viabilidade do projeto e auxiliar na concepção do produto, captação de investidores e estratégias de estruturação;
3. **GESTORA DE RECEBÍVEIS E RELACIONAMENTOS:** Encarregada de gestão de pós-venda, cobrança, atendimento ao cliente, controle de imagem nas mídias sociais, processamento de cancelamentos e outros serviços de back-office;



**Incorporador / Desenvolvedor:**  
Conceber e estruturar o negócio;

**Consultoria:**  
Avaliar a viabilidade do projeto e auxiliar na concepção do produto, captação de investidores e estratégias de estruturação

**Gestora de Recebíveis e Relacionamentos:**  
Gestão de pós-venda, cobrança, atendimento ao cliente, controle de imagem nas mídias sociais, processamento de cancelamentos e outros serviços back-office

**Escritórios de Advocacia:**  
Estruturar o arcabouço jurídico do empreendimento de multipropriedade

**Comercialização:**  
Responsável pela promoção e venda das frações imobiliárias

**Assessores Financeiros:**  
Estruturação do Funding para empreendimentos de multipropriedade

**Intercambiadora e Clubes de Benefícios:**  
Permitir que o cliente troque o direito de uso de um empreendimento para usufruir de outro hotel associado

**Administração Hoteleira Condominial:**  
Cuidar da operação, manutenção e gerenciamento do hotel e/ou condomínio

**Asset Manager Hoteleiro:**  
Seu objetivo é maximizar o resultado da operação e o valor do patrimônio. É o "olho do dono" na operação do empreendimento

Figura 5 - Players do Setor

4. **COMERCIALIZADORA:** Responsável pela promoção e venda das frações imobiliárias;
5. **INTERCAMBIADORA E CLUBES DE BENEFÍCIOS:** Permitem intercâmbio de uso das cotas, desfrute de períodos de férias intercambiados pelo cliente, ou por preços subsidiados, antes mesmo da entrega da unidade e dos benefícios diversos;
6. **ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA / CONDOMINIAL:** Cuida da operação, manutenção e do gerenciamento do empreendimento e/ou do condomínio;
7. **ESCRITÓRIOS JURÍDICOS:** Estruturam todo arcabouço jurídico do empreendimento de multipropriedade, assessorando durante as vendas, a obra, a entrega do condomínio e a sua operação;
8. **ASSESSORES FINANCEIROS:** Estruturam o funding para empreendimentos de multipropriedade;
9. **ASSET MANAGER HOTELEIRO:** Seu objetivo é maximizar o resultado da operação e o valor do patrimônio. É o “olho do dono” na operação do empreendimento.

## 6.1. Incorporador e Desenvolvedor



Figura 6- Incorporador e Desenvolvedor

○ incorporador/desenvolvedor é a figura central do projeto. Ele empreende e corre os riscos do empreendimento, com o objetivo de obter lucro com as vendas fracionadas. Suas funções típicas são:

1. Identificar a **oportunidade** de negócio;
2. Conceber e **estruturar** o empreendimento;
3. **Contratar** os demais "players" que participarão do negócio;
4. Coordenar o processo de **estruturação, viabilização, vendas e pós-venda** do empreendimento;
5. Operar o empreendimento ou **contratar empresa gestora**.

Em relação à estratégia de desenvolvimento, existem basicamente três tipos de empreendimentos em multipropriedade:

1. **Greenfield** - Nesse modelo, a multipropriedade é feita “do zero”, em terreno, por meio de uma incorporação imobiliária, que pode ser em formato residencial, apart-hotel ou ainda de condo-hotel.
2. **Brownfield** - Nesses casos, o empreendimento de multipropriedade é desenvolvido sobre um terreno com uma operação base pré-existente, que muitas vezes pode ser um resort em operação.<sup>3</sup>
3. **Grayfield** - Empreendimentos grayfield são aqueles em que o empreendimento de multipropriedade se desenvolve em edifício, conjunto de bangalôs ou similar, construídos, normalmente, após retrofit.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Atentar, nesses casos, para questões técnicas e jurídicas essenciais, como, por exemplo, a eventual necessidade/possibilidade de desmembramento do terreno ou de outras estratégias jurídicas, posto que os multiproprietários passarão a ser donos do terreno e da construção.

<sup>4</sup> A multipropriedade, para ser instalada em estruturas que já dispõem de condomínio edilício, deve ser aceita pela totalidade (100%) dos condôminos.



## 6.2. Empresa de Consultoria

Considerando o potencial de rentabilidade, a complexidade e os riscos inerentes à multipropriedade, o envolvimento de uma empresa de consultoria especializada nas diversas etapas da estruturação do negócio é importante.

São funções típicas das empresas de consultoria:

1. **Aconselhamento estratégico** referente à conceituação do produto e à estruturação do negócio;
2. Apoio e **assessoria** no processo de **captação de recursos**;
3. Apoio para a **identificação de potenciais parceiros** do negócio (comercializadora, operadora, intercambiadora, clube de benefícios, escritórios jurídicos etc.);
4. Elaboração dos **estudos de viabilidade**, que orientarão o processo de desenvolvimento do produto;
5. Apoio e assessoria no processo de **estruturação do arcabouço legal** do empreendimento, de maneira especial no que tange à definição dos direitos e obrigações do empreendedor e dos futuros usuários.

## 6.3. Comercializadora



Elaboração, em conjunto com a empresa de consultoria, da **projeção de vendas** para o empreendimento



Estruturação das salas de comercialização e implantação da **estrutura de marketing e vendas**



Elaboração do **plano de marketing** e vendas



Acompanhamento das **ações de marketing e vendas** (incluindo as estratégias de captação)



**Coordenação** do processo de **vendas**



Coordenação inicial do processo de **pós-venda** e acompanhamento dos associados

Figura 7 - Comercializadora

Entre os fatores de sucesso de um empreendimento de multipropriedade, um dos mais importantes é a estruturação de um sistema de marketing e de vendas eficiente e eficaz. Algumas das principais atribuições da comercializadora são:

1. Elaboração, em conjunto com a empresa de consultoria, da **projeção de vendas** para o empreendimento;
2. Estruturação das salas de comercialização e implantação da **estrutura de marketing e vendas**;

3. Elaboração do **plano de marketing** e vendas;
4. Acompanhamento das **ações de marketing e vendas**;
5. Coordenação do processo de vendas;
6. Coordenação inicial do processo de **pós-venda** e acompanhamento dos adquirentes.

## 6.4. Administradora Condominial

As funções dessa estrutura de administração equivalem às do síndico:

1. **Gestão do condomínio** do empreendimento e **coordenação da relação** com os condôminos;
2. **Gestão de manutenção**, zelando pela preservação de sua atratividade;
3. **Gestão dos serviços de governança, locação e zeladoria** convencionados com os condôminos, constantes da convenção de condomínio;
4. **Prestação de contas** sistemática aos condôminos.

Os empreendimentos de multipropriedade *“stand alone”*, que **não são vinculados a um empreendimento hoteleiro** *“stricto sensu”*, costumam ter estruturas de **administração de serviços mais leves** do que as operadoras hoteleiras tradicionais.

As funções dessa estrutura de administração de serviços, denominada de administradora condominial, são as seguintes:



**Gestão do condomínio** do empreendimento e **coordenação da relação** com os condôminos



**Gestão de manutenção** do empreendimento, zelando pela preservação de sua atratividade



**Gestão dos serviços de governança, locação e zeladoria**, convencionados com os condôminos



**Prestação de contas** sistemática aos condôminos

Figura 8- Administradora Condominial



## 6.5. Administradora Hoteleira

Os empreendimentos de multipropriedade vinculados a hotéis costumam ter operação de condomínio feita pela própria operadora hoteleira que assume as funções relativas às operações do hotel e também as funções de administradora condominial.

### AS VANTAGENS



A vantagem de se ter um empreendimento de multipropriedade vinculado a uma operação hoteleira é que **a venda da multipropriedade pode ser feita com uma marca hoteleira**, o que **tende a gerar serviços mais elaborados e a alavancar o preço** e a velocidade de venda das frações imobiliárias



Outra vantagem de um empreendimento de multipropriedade vinculado a um hotel é a **tendência de se preservar e aperfeiçoar**, sistematicamente, **a estrutura** de lazer e de serviços, além das edificações e seus equipamentos. Dessa forma, a atratividade do complexo é renovada constantemente

## 6.6. Intercambiadora e Clubes de Benefícios

Ao estruturar uma propriedade compartilhada, é possível afiliar o empreendimento a uma intercambiadora de viagens ou a um clube de benefícios, com os quais o adquirente da cota imobiliária poderá intercambiar o período de uso da propriedade por uma semana em outro empreendimento/destino vinculado à intercambiadora, ao clube de benefícios respectivo ou, ainda, adquirir pacotes de férias sem intercâmbio por valores subsidiados.

A possibilidade de intercâmbio é um atrativo interessante no produto de multipropriedade, por conferir flexibilidade e diversificação e, muitas vezes, o uso imediato ao comprador da cota imobiliária, antes mesmo da entrega da unidade.

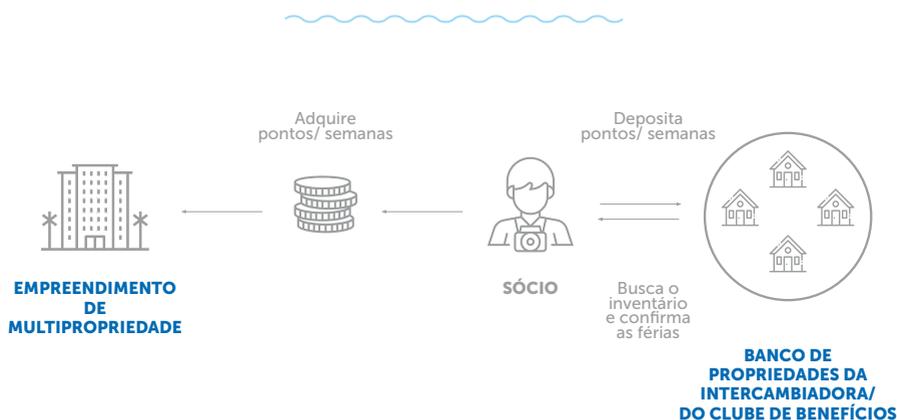


Figura 9- Intercambiadoras e Clubes de Benefícios

## BENEFÍCIOS DO INTERCÂMBIO DE FÉRIAS PARA OS SÓCIOS

1. Variedade e flexibilidade nas viagens;
2. Oportunidades de escolher datas e destinos diferentes aos da sua propriedade;
3. Possibilidade de depositar e acumular não usadas em seu empreendimento;
4. Opção de adiantar semanas do ano seguinte para uso no ano vigente.

## 6.7. Assessoria Jurídica

As relações entre as partes envolvidas em um empreendimento de multipropriedade têm de ser muito bem definidas e reguladas. Por conta disso, o arcabouço jurídico costuma ser bastante extenso e complexo.

Na fase de operação, a assessoria jurídica é essencial na decisão da possibilidade ou não de se fazer o empreendimento de multipropriedade, bem como na definição do tipo adequado a ser realizado.

No âmbito da estruturação, o papel jurídico é a criação de todos os documentos que lastreiam o empreendimento – memorial de incorporação, convenção de condomínio, procurações, estruturações societárias e tributárias, permuta (se houver), regulamento interno, além das demais licenças necessárias (municipal, estadual e federal).

Especial atenção deve ser dada pela assessoria jurídica à convenção de condomínio. Há de se considerar as características da multipropriedade em que é crucial a preservação das edificações, instalações e equipamentos do empreendimento. Será bem-vindo um fundo de reserva estruturado de forma adequada à vida útil dos elementos das edificações, desde passeios, jardins, instalações elétricas e hidráulicas até a cobertura.

Por ocasião da comercialização, da obra (se houver) e da implantação, a assessoria jurídica deve ser vigilante quanto aos temas ligados a: Procon, Ministério Público do Consumidor, distratos, reclamações trabalhistas, contratos de construção, recebimento de dívidas, tributos etc.

Na fase da operação, cabe ao jurídico acompanhar a rotina do empreendimento, agir na inadimplência de condomínio e das demais taxas, intervir quando ocorrerem atos que atentem contra a natureza da multipropriedade e representar ativamente o condomínio contra terceiros.



## 6.8. Assessoria Financeira

A viabilização financeira de um empreendimento de multipropriedade deve ser sempre uma preocupação do desenvolvedor.

Isso se deve ao fato de que, apesar de os números de faturamento, Valor Geral de Venda, serem bem expressivos, os custos de concepção, estruturação, implementação e operação também são altos.

“Olhar apenas faturamento potencial pode ser fatal. É importante analisar bem o lucro e o fluxo de caixa projetados de todas as etapas.”

É importante lembrar, por exemplo, no caso de empreendimentos greenfield ou brownfield, que o desenvolvedor terá todos os custos relativos à incorporação imobiliária (terreno, marketing, licenças, contratação de profissionais etc.), como também os custos de comercialização (construção e equipagem de sala de vendas, apartamento decorado, maquete, contratação de back office e front de vendas, marketing etc.).

No caso dos grayfields, também haverá custo com retrofit, marketing, contratação de profissionais e os custos de comercialização.

Estruturar o empreendimento contando com o apoio de uma assessoria financeira para garantir que haverá a realização de operações de funding, é um trunfo que todo desenvolvedor deve observar.

Ao proceder dessa forma, garante-se a cobertura da exposição de caixa e a redução de custos na fase de implementação com aceleração da obra, por exemplo. Esses fatos aumentam o lucro final do empreendimento em favor do desenvolvedor.

## 6.9. Asset Management Hoteleiro

Em hotelaria, o hotel asset manager representa o investidor do empreendimento e monitora a operadora em relação à qualidade dos serviços, ao planejamento de vendas e marketing, à gestão de custos, à manutenção e reinvestimentos, à execução do orçamento, à renegociação contratual, à concorrência e ao macroambiente.

A partir do seu conhecimento financeiro, operacional e mercadológico, busca gerar o máximo de rentabilidade e manter o empreendimento competitivo e valorizado ao longo do tempo.

Convencionou-se dizer que o asset manager são os “olhos dos donos” no empreendimento.

Em um empreendimento turístico-imobiliário, no qual também seja presente a operação de um resort convencional, esse papel ganha ainda mais relevância. O negócio torna-se mais complexo, pois incorpora outros elementos fundamentais no processo de criação de valor.

Além da venda de frações imobiliárias da multipropriedade, o desenvolvedor deve buscar o melhor retorno financeiro com a operação do resort e permitir que os diferentes componentes do complexo interajam de maneira fluída.

O papel do asset manager do empreendimento turístico imobiliário, nesse contexto, é assessorar o gestor global, ajudando-o a tomar decisões que priorizem o aumento da rentabilidade e a perpetuação da competitividade do negócio em longo prazo.



### **MACROAMBIENTE / ECONOMIA**

- Política
- Tendências de consumo
- Tecnologia
- Legislação
- Mudanças comportamentais do mercado consumidor



### **MERCADO / CONCORRENTES**

- Nova oferta
- Desempenho
- Reinvestimentos



### **MULTIPROPRIEDADE / RESORT CONVENCIONAL**

- Qualidade de serviços
- Ações comerciais
- Plano de marketing
- Manutenção
- Reinvestimento
- Obrigações contratuais
- Custos e despesas
- Execução orçamentária



- + SINERGIA E FLUIDEZ NA OPERAÇÃO DOS COMPONENTES DO COMPLEXO
- + RENTABILIDADE DO NEGÓCIO HOTELEIRO
- + VALORIZAÇÃO IMOBILIÁRIA E ATRATIVIDADES DO COMPLEXO EM LONGO PRAZO

Figura 10- Asset Manager

## 6.10. Gestora de Recebíveis e Relacionamento

A escala é o principal atrativo de um empreendimento de multipropriedade e também seu maior problema potencial.

Apesar do fato que cada unidade habitacional pode ser vendida para 13, 26 ou até 52 proprietários, e isso implicar faturamentos mais expressivos e substanciais, cada unidade passa a ter 13, 26 ou até 52 proprietários com necessidades e dificuldades pessoais, e temperamentos distintos.

Gerir o pós-venda, a cobrança, o atendimento ao cliente, controle de imagem em mídias sociais (como Facebook, Reclame Aqui etc.), processamento de cancelamentos e outros serviços de back office passa a ser a atratividade de grande valor e necessidade.

Cuidar do relacionamento entre os players do time de multipropriedade ou os players da construção também é essencial.

São nesses tópicos de extrema relevância que entram as gestoras de recebíveis e relacionamento.



## 6.11. Comercializadoras *Full Service*

São grandes players do mercado que, por joint ventures ou outras formas de atuação conjunta, promovem para o desenvolvedor a atividade agregada de todos os demais players devidamente coordenada durante as quatro etapas do desenvolvimento:

1. A conceituação;
2. A estruturação;
3. A implementação;
4. A operação.

Trata-se de um modelo *turn key* através do qual o desenvolvedor passa a ter papel consultivo e deliberativo, entregando o imóvel para ser trabalhado pelas comercializadoras *full service*.





A photograph of a modern apartment building facade with a grid of windows and balconies. The image is split vertically: the left side is in warm orange and brown tones, while the right side is in cool blue and teal tones. A large white number '7' is centered in the upper half, with a white horizontal line extending to the right from its base. Below the number, a semi-transparent blue rectangle contains the text 'ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO' in white, uppercase, sans-serif font. A white horizontal line is positioned below the text within the blue rectangle.

7

ESTRUTURAÇÃO  
DO NEGÓCIO

# A ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO DE MULTIPROPRIEDADE

A complexidade dos empreendimentos de multipropriedade fica evidente quando se compreende o conceito do negócio e as premissas para a criação e a implantação de projetos de sucesso. A geração de atratividade, sua manutenção e o incremento contínuos são as chaves para a fidelização do cliente. Isso vai gerar valorização do empreendimento, facilidade em vendas e perpetuidade do complexo ao longo do tempo.

Os inúmeros componentes desses projetos e a interrelação existente entre eles exige que sua estruturação se dê de forma planejada e diligente. A fim de explicitar melhor esse processo de planejamento e implantação, esse item identifica as principais etapas da Estruturação do Negócio de Multipropriedade, avaliando a sequência de atividades estratégicas.

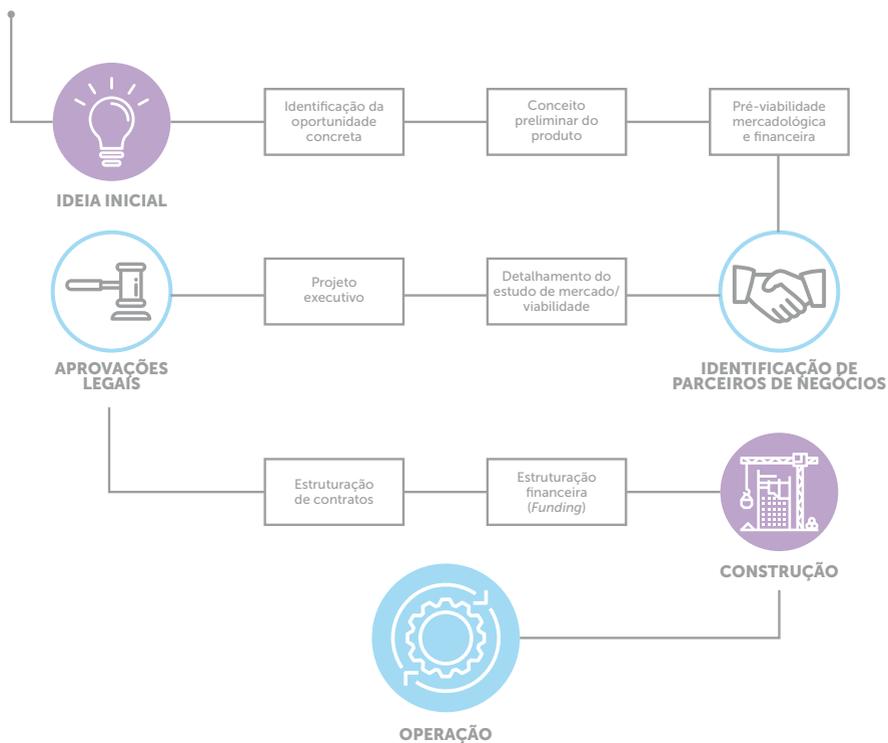


Figura 11 - Estrutura de Operação

## 7.1. A Ideia Inicial

A ideia de se desenvolver um empreendimento de multipropriedade pode surgir da existência de uma área vocacionada para o negócio (ou seja, nas proximidades de um destino ou atrativo turístico reconhecido) ou da intenção deliberada de se iniciar um projeto direcionado para atender o mercado de férias.

Em qualquer dos casos, é importante que o desenvolvedor busque respostas para algumas perguntas essenciais ao sucesso do negócio.

Essencialmente, é preciso entender o perfil da demanda, a atratividade do terreno e a viabilidade do projeto:

- Qual é o público-alvo que se pretende atender?
- Quais destinos turísticos são desejados pelo público-alvo?
- Quais são os produtos hoteleiros e imobiliários que vão compor a oferta desejada por esse público?
- Quais são os produtos turísticos complementares ao destino que vão compor a oferta desejada?
- Há terrenos com potencial construtivo e características ambientais adequadas à implantação do projeto no destino em análise?
- Qual a estimativa preliminar de valor geral de vendas e econômico do projeto?



Figura 12- Ideia Inicial



Essa é a etapa ideal para o início do envolvimento dos consultores, pois eles podem oferecer o auxílio técnico imparcial necessário para a reflexão técnica sobre a adequação do conceito preliminar. Isso certamente permite economia de custos relacionados com erros graves detectados tardiamente.

Consultas e sondagens com intercambiadoras, operadoras e comercializadoras também são úteis nessa etapa, pois trazem perspectivas diferentes e permitem aprofundar o conhecimento do desenvolvedor sobre os riscos e as possibilidades do projeto.



## 7.2. Identificação da Oportunidade Concreta

As perguntas da etapa de Ideia Inicial são o ponto de partida para avançar com a estruturação do projeto de multipropriedade.

A intenção de investir em um empreendimento turístico-imobiliário pode partir da percepção de bom potencial mercadológico e econômico do negócio, como citado anteriormente, sem que o desenvolvedor tenha um terreno sobre o qual trabalhar. Nesse caso, ele deve iniciar uma busca diligente e estruturada por um destino e um terreno adequado ao seu projeto, que, ao menos preliminarmente, consiga atender às necessidades apontadas pelas perguntas da etapa anterior.

Por outro lado, se o desenvolvedor já for proprietário ou tiver uma

opção de compra de uma área, é importante que faça reflexão profunda e honesta sobre a adequação de seu terreno.

Caso as respostas não sejam satisfatórias, deve direcionar esforços para contornar suas debilidades ou, caso isso não pareça possível ou conveniente, considerar a busca de nova opção – seguindo as recomendações colocadas anteriormente.

### 7.3. Conceito Preliminar do Produto

As etapas anteriores devem **oferecer respostas básicas e preliminares sobre os grandes números e requisitos** que um terreno deve ter para suportar um empreendimento turístico-imobiliário de sucesso. Alguns pontos estratégicos são as expectativas do público-alvo, a adequação ambiental e imobiliária da área e os indícios de viabilidade financeira do projeto.

Dado o sinal verde para essas questões, faz sentido avançar na estruturação do empreendimento e aprofundar as análises sobre o negócio. É o momento de se desenhar um esboço mais detalhado do projeto, trazendo mais informações sobre os principais elementos que criarão valor ou serão fundamentais do ponto de vista de custos de implantação ou operacionais.

Deve-se buscar entender o que exatamente será estruturado, para quem e com quais parceiros. O esboço do produto é um elemento essencial, incluindo o número de apartamentos fracionados, estrutura de A&B (alimentos e bebidas) e lazer, outras áreas comuns necessárias, dimensão do empreendimento, infraestrutura de apoio etc.

Esses pontos devem ser elaborados de forma preliminar e não necessariamente detalhados, mas já podem estar mais próximos do que se espera como projeto final. As conclusões dessa etapa devem ser validadas após o estudo de mercado e de viabilidade econômica do projeto.

## 7.4. Pré-Viabilidade

### Mercadológica Financeira

A etapa de pré-viabilidade é a sequência lógica da elaboração do conceito preliminar do produto. As informações básicas e mais relevantes dos produtos a serem desenvolvidos devem estar embasadas em dados de mercados realistas, que permitam dar sustentação – mesmo que prévia – à viabilidade econômica do projeto.

Ambas as etapas são feitas de forma integrada, pois dão subsídios uma a outra. E em caso de a primeira versão do conceito do produto gerar números insatisfatórios do ponto de vista financeiro, deve-se adaptar a ideia inicial às exigências do mercado.

O conceito do produto precisa ser válido e competitivo desde a perspectiva do mercado turístico-imobiliário, com volume e retorno financeiro compatíveis com as expectativas dos desenvolvedores e investidores.

**Os resultados dessa etapa são análises preliminares** sobre nível de investimento, fluxo de caixa operacional, exposição de caixa, taxa de retorno, prazo de retorno e riscos financeiros do negócio.

## 7.5. Identificação dos Parceiros de Negócio

Se o projeto foi validado preliminarmente do ponto de vista mercadológico e financeiro, pode-se avançar para a etapa seguinte no processo de estruturação. É o momento de identificação dos principais parceiros na implantação e operação do empreendimento de multi-propriedade.

Essa etapa é relevante, pois, ao se pré-selecionar as empresas que vão se juntar ao esforço de viabilização, pode-se refinar as exigências e condições para que essas parcerias aconteçam de forma mutuamente vantajosa.

Dentre os parceiros relevantes em um negócio turístico-imobiliário, estão os players já comentados anteriormente.

Todos podem dar contribuições relevantes ao Conceito Preliminar: ajuste dos esboços existentes; definições dos parâmetros comerciais e funcionais relevantes; identificação de potencialidades ou fragilidades ocultas etc.



## 7.6. Detalhamento dos Estudos de Mercado

O ponto de partida dos estudos detalhados de mercado e viabilidade vêm do **Conceito Preliminar**, da **Pré-Viabilidade** e dos insumos que os principais **Parceiros do Negócio** identificaram.

Essa etapa avaliará com profundidade as premissas e as características do mercado-alvo e permitirá a elaboração de projeções detalhadas.

Nos estudos serão avaliados de forma quantitativa e qualitativa os principais aspectos do empreendimento de multipropriedade e hotelaria.

Alguns dos tópicos principais para análise do estudo de mercado são: versão final do conceito do produto; projeções de demanda e oferta; projeções de vendas e do resultado operacional dos empreendimentos; projeção do fluxo de caixa do negócio; e análise da rentabilidade do negócio.

Com isso, o desenvolvedor poderá ter estimativas precisas e confiáveis sobre a viabilidade do negócio. Saberá, com bom grau de confiança, se o projeto é viável e interessante para investidores externos e poderá, assim, evoluir na sua implantação.

A viabilidade econômica deve ser analisada por uma empresa independente, sem conflitos de interesse com o desenvolvedor, para que a avaliação seja isenta e gere credibilidade a potenciais investidores.

## 7.7. Elaboração de Projetos Executivos

Quando o desenvolvedor ultrapassa a etapa do detalhamento dos estudos mercadológico e financeiro e atesta a viabilidade do projeto, ele já tem todos os elementos necessários para a elaboração dos projetos executivos do empreendimento.

Esse é o momento ideal para que os arquitetos e engenheiros passem dos esboços e estudos preliminares para a definição detalhada de quais produtos estarão presentes e quais serão suas características em termos de porte, dimensões e nível de acabamento. Além dos produtos, eles terão informações suficientes em relação às áreas comuns, paisagismo, infraestrutura, preservação etc.

Nessa etapa é bastante usual que haja inúmeras interações com as equipes de projetos das operadoras e da assessoria jurídica. Também é importante que as equipes envolvidas com os estudos de mercado – bem como as comercializadoras e as intercambiadoras – apoiem o processo de briefing. Isso permitirá que a equipe responsável pelo projeto possa traduzir o conceito desejado pelo mercado em produtos imobiliários, turísticos e hoteleiros atrativos, funcionais e com custos alinhados com as estimativas e referências dos estudos de mercado e financeiro.

Os projetos executivos serão os documentos básicos para que o desenvolvedor avance com as aprovações nos diversos órgãos competentes, sem os quais não conseguirá concretizar a captação de recursos financeiros que permitirão custear a sua implantação.

## 7.8. Taxa de Condomínio da Multipropriedade

Uma das questões mais delicadas é a importantíssima tarefa de dimensionar o valor de condomínio a ser pago pelos proprietários.

A taxa de condomínio tem que ser suficiente para cobrir as despesas mensais de um condomínio, com as quais estamos bastante familiarizados nos edifícios onde moramos. Entre estas despesas, estão:



### FOLHA DE PAGAMENTOS

Inclusive encargos e benefícios



### UTILIDADES

Água, energia elétrica, internet, gás e telefone



### MANUTENÇÃO

Pintura, elevadores, encanamento e reparos estruturais

Figura 13 - Estrutura do Negócio - Taxa de Condomínio

É importante lembrar, entretanto, que a multipropriedade turística difere de um edifício residencial normal em, pelo menos, dois aspectos:<sup>5</sup>



A **alta rotatividade** dos ocupantes dos apartamentos, o que tende a provocar um desgaste semelhante ao que observamos em hotéis



A multipropriedade normalmente conta com uma **estrutura de lazer** que **precisa ser mantida e renovada** a fim de se preservar a atratividade do empreendimento durante sua vida útil

Figura 14- Estrutura do Negócio - Taxa de Condomínio - Aspectos

Logo, é fundamental que se inclua na **taxa de condomínio** uma cobrança para se formar um **fundo de reserva** para renovação e melhoria da multipropriedade, semelhante a reserva de FF&E (*furni-*

<sup>5</sup> Existe ainda um terceiro aspecto: a administração atuante, quase hoteleira, tanto nas relações com os condôminos, como na manutenção impecável das edificações, instalações e equipamentos e das suas salvaguardas de preservação (constituição de fundos).

*ture, fixture and equipments*, ou seja, mobiliário, decoração e equipamentos), usual nos empreendimentos hoteleiros.

Sem esse fundo, não é possível renovar adequadamente o empreendimento, que tenderia a perder a sua atratividade e, por consequência, o seu valor.

## 7.9. Obtenção de Aprovações Legais

**D**e forma geral, os empreendimentos de multipropriedade são relativamente complexos para obtenção de aprovações junto aos diversos órgãos competentes.

Isso ocorre devido à sua natureza turística que geralmente exige áreas de grandes dimensões, eventualmente localizadas em terrenos com condições ambientais restritivas. Ou, ainda, pelo grande volume e variedade de produtos imobiliários, cujos processos de aprovação podem passar por inúmeros órgãos independentes, sejam relacionados com aspectos financeiros, urbanísticos, de segurança ou administrativos.

Essa complexidade pode trazer dificuldades ou morosidade à implantação do empreendimento, situação que deve ser prevista e programada, tanto do ponto de vista financeiro como operacional.

A melhor maneira de mitigar riscos é atuar com profissionais com experiência na área e com profundo conhecimento das legislações aplicáveis. Isso pode evitar surpresas e direcionar o projeto para uma tramitação legal célere e transparente, situação fundamental para a etapa de captação de investidores e financiadores.

## 7.10. Estruturação de Contratos

Um empreendimento de multipropriedade é estruturado com a soma de esforços de parceiros e fornecedores para atender clientes que adquirirão diferentes tipos de serviços e produtos.

Em muitos aspectos, trata-se de regulamentar relações que terão impacto ou que perdurarão por um longo período de tempo.

Assim, a variedade e a complexidade das relações jurídicas envolvidas na estruturação e na operação desse negócio exigem que se identifique e se destaque uma etapa específica de Estruturação de Contratos. Dentre as relações jurídicas mais relevantes e complexas, pode-se citar:

1. Desenvolvedor e operadora hoteleira;
2. Desenvolvedor e comercializadora;
3. Desenvolvedor e compradores de cotas;
4. Desenvolvedor e investidores;
5. Desenvolvedor e financiadores;
6. Desenvolvedor e Intercambiadora ou Clube de Benefícios.

Dadas as especificidades e importância dessas relações para o sucesso do empreendimento, recomenda-se iniciar a discussão e redação dos contratos paralelamente à elaboração dos projetos executivos e de aprovação legal desses projetos.

Aqui, como na etapa anterior, deve-se trabalhar com escritórios e profissionais com conhecimento da matéria e se prever o devido tempo para a discussão, redação e revisão dos documentos.

## 7.11. Estruturação do *Funding*

A etapa final, do ponto de vista da estruturação do negócio turístico-co-imobiliário, é a definição da estratégia de captação de recursos para a efetiva implantação do empreendimento.

Essa etapa, também conhecida no mercado como *funding*, deve propor a composição das diversas fontes de recursos que serão utilizados para a implantação e a operação inicial do negócio.

A **origem** e a **forma de vinculação** desses recursos irão depender da natureza do negócio, do risco percebido, do perfil do desenvolvedor e da rentabilidade esperada, entre outros aspectos possíveis. Pode-se recorrer a diferentes modalidades de dívida (bancária, securitização etc.), **participação acionária** (com retorno preferencial ou regular), dentre outras.

Cada uma dessas modalidades tem suas necessidades e limitações, riscos e vantagens. De qualquer forma, usualmente, a viabilização financeira surgirá de um conjunto de fontes que se complementam do ponto de vista de custo de recursos, prazo e forma do retorno do capital emprestado ou investido.

Apesar de inserida no final do processo de estruturação do negócio, de fato pode-se começar a **Estruturação do *Funding***, mesmo que de forma preliminar e não comprometida, já nas fases iniciais do negócio – especialmente com o objetivo de sondar o mercado, testando e estimulando seu interesse na oportunidade.





A tropical beach scene with palm trees and a blue overlay. The overlay is a solid blue rectangle that covers the lower half of the image. The text '8' is centered in the upper part of the overlay, and 'COMERCIALIZAÇÃO' is centered below it. Two white horizontal lines are positioned above and below the text.

8

COMERCIALIZAÇÃO

# COMERCIALIZAÇÃO

Vencidas as etapas da incorporação e, se necessário, de posse dos registros da incorporação no Cartório de Registro de Imóveis local, é momento de lidar com o lançamento e a venda.

Nesta fase recomenda-se especial atenção ao bom atendimento e relacionamento com consumidores potenciais e efetivos.

A alta capacitação da equipe, o constante treinamento e o organograma estruturado (diretores regionais, gerentes de vendas, gerentes de captação, líderes de equipes e outros) elevam o custo de comercialização.

O foco deste produto imobiliário, essencialmente, é para uso pelo adquirente. Portanto, o produto deve ser preferencialmente em destinos turísticos e com vocação para a segunda moradia.

A estrutura de apoio necessária para a captação e vendas é ampla. Há a necessidade de motoristas, recepcionistas, garçons, auxiliares de limpeza, recreadores infantis, administrativos de contrato e back office.

O processo de venda diverge da venda imobiliária tradicional. Por se tratar de um produto imobiliário turístico, a venda é pautada para o custo-benefício comparada ao custo de diárias do destino.

As particularidades do contrato podem ser destacadas através de *check-lists* de contratos, tratando de forma sucinta os itens de contrato com maior relevância.

## 8.1. CRECI

É importante compreender que a atividade de intermediação na comercialização de multipropriedade imobiliária é espécie do gênero intermediação imobiliária e deve ser realizada por corretores devidamente credenciados no Conselho Regional de Corretores de Imóveis<sup>6</sup> do respectivo Estado da Federação onde está localizado o imóvel destinado ao empreendimento.

<sup>6</sup>Para mais informações sobre o CRECI, consulte o site do Conselho Federal de Corretores de Imóveis - COFECI: <http://www.cofeci.gov.br/>

## 8.2. Lançamento e Venda

Trata-se da atividade de maior significância num empreendimento em multipropriedade, pois é a responsável por colocar os potenciais compradores em uma sala de vendas, e deve ser observada de perto para que não implique em:

1. Promessas que não serão cumpridas;
2. Atos que contrariem o código de postura dos municípios;
3. Danos à imagem de parceiros;
4. Danos à imagem do próprio empreendimento.

Na comercialização há três tipos de estandes de vendas, denominados *In-House*, *On-Site* e *Off-Site*:

1. **In-House:** O estande de vendas é localizado no próprio destino, dentro do empreendimento em operação ou âncora comercial;
2. **On-Site:** O estande de vendas é localizado no local do empreendimento em construção;
4. **Off-Site:** O estande de vendas é localizado fora do empreendimento e/ou outro destino.

Em quaisquer dos tipos acima, no caso de fechamento do negócio, a lei garante ao consumidor o direito de desistência imotivada do negócio em até sete dias, com devolução integral dos valores até então pagos.



## 8.3. Intercambiadoras e Clubes de Benefícios

Como observado ao longo deste Manual, os empreendimentos de multipropriedade possuem diversas características particulares em comparação ao turismo convencional – pacotes de viagens e segundas residências.

Neste contexto, as intercambiadoras e os clubes de benefícios podem se constituir em verdadeiras vantagens competitivas. Isso porque, além de apoiar diversas entidades relacionadas às indústrias de imobiliário-turístico e turismo, as empresas de intercâmbio realizam constantes eventos para o fomento da indústria, trazendo informações do comportamento e das diretrizes do mercado.

### RELAÇÃO DAS INTERCAMBIADORAS COM OS EMPREENDIMENTOS AFILIADOS

A relação comercial entre a empresa intercambiadora e o empreendimento é particular de cada empresa, que, apesar de semelhantes em seus serviços, oferecem diferentes modelos de negócio.

O processo de parceria se inicia com uma diligência da intercambiadora que busca melhor compreensão do parceiro, uma vez que o processo de vendas da multipropriedade carrega junto a marca da intercambiadora.

Os contratos entre o empreendimento e a intercambiadora têm variações de 5 a 10 anos renováveis, ou seja, uma parceria de longo prazo e na qual os envolvidos devem manter comunicação clara e constante, a fim de maximizar os resultados da operação de venda e pós-venda.

Os desafios encontrados nas vendas e pós-venda são constantes na indústria, e um dos principais papéis da intercambiadora é contribuir com os empreendimentos em suas operações, a fim de superá-los da melhor forma.

Com o conhecimento de causa para situações adversas, as intercambiadoras possuem produtos que podem ser oferecidos em diversos momentos da operação, sempre buscando maior eficiência nas vendas e menor índice de cancelamento.

As intercambiadoras promovem diversas ações combinadas com seus parceiros em prol do melhor serviço oferecido aos compradores de cotas, como, por exemplo: treinamentos constantes às equipes de vendas e pós-vendas, para que todos estejam alinhados com as dinâmicas dos intercâmbios e viagens adicionais. Além de fornecerem materiais promocionais, digitais e motivacionais para os pontos de vendas, como, também, campanhas de incentivo para os vendedores.

Para atender aos empreendimentos de forma mais personalizada, as intercambiadoras oferecem diferentes categorias de afiliação, a serem disponibilizadas aos proprietários das frações/cotas, que vão de serviços padrões até serviços mais exclusivos, podendo inclusive converter as semanas em sistema de pontos, possibilitando mais flexibilidade na aquisição dos produtos de férias.

## **RELAÇÃO DAS INTERCAMBIADORAS COM OS AFILIADOS INDIVIDUAIS**

Os proprietários de cotas em empreendimentos de multipropriedade que possuem relação comercial com alguma intercambiadora serão inscritos nos programas de férias oferecidos pelas empresas de intercâmbio.

O principal produto oferecido pela intercambiadora é o serviço homôni-



mo, o intercâmbio, através do qual os afiliados terão acessos a trocar suas semanas a que têm direito no empreendimento base por semanas em diversos destinos no mundo onde a intercambiadora está presente.

Cada empresa de intercâmbio oferece produtos diversos que complementam essa dinâmica de troca de semanas, além de oferecer outros benefícios, como descontos em diversos tipos de entretenimentos, passagens aéreas, cruzeiros, compra de diárias convencionais em hotéis com desconto, seguro viagem, programas de golfe, locações de automóveis e diversas outras possibilidades que incentivam o acesso dos afiliados às principais experiências do turismo de lazer mundial.

Para que os proprietários das cotas possam entender melhor os benefícios de se afiliarem aos programas de intercâmbio, eles recebem periodicamente materiais digitais ou impressos para conhecer melhor os produtos e as funcionalidades, e também podem acessar os portais on-line para verificação de todas as possibilidades.

Para efetuar suas reservas ou adquirir outros serviços, os afiliados individuais terão acessos exclusivos ao portal através de usuário e senha, além de poder ligar para o call center, que ajudará com todas as dúvidas sobre como conseguir programar suas viagens.

Cada empreendimento possui um acordo exclusivo com a intercambiadora, que especifica o produto, o período de vigência e a categoria de afiliação em questão.

Uma vez que a afiliação concedida ao proprietário individual pelo empreendimento expira, toda a tratativa de renovação é realizada diretamente entre o afiliado e a intercambiadora, podendo ser realizada a qualquer momento, bem como o upgrade de categoria de afiliação que também se dá diretamente entre a intercambiadora e o afiliado individual.

## 8.4. Sobre a Eventual Necessidade de Análise pela CVM

Como antes tratado, a multipropriedade se destina ao uso do imóvel pelo adquirente da fração e sua família, para fins principalmente de lazer e férias. Ainda que sejam agregadas outras características ao produto, como administração hoteleira e possibilidade de hospedagem ou locação a terceiros, não se trata de um produto de investimento.

Entretanto, se um produto, ainda que estruturado na forma de multipropriedade, seja voltado essencialmente a investimento, com existência de pool de caráter obrigatório e prevalência dessa finalidade sobre a de uso e gozo pelos titulares, é possível que a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) entenda tratar-se de contrato de investimento coletivo e, portanto, exija que a oferta e comercialização sejam precedidas de registro, tal como ocorre com os condo-hotéis.

A CVM já entendeu no **PROC. SEI 19957.009524/2017-41**<sup>7</sup> que a mera existência de pool não gera a presunção de tratar-se de investimento coletivo, sobretudo se o pool não tiver natureza obrigatória ou vinculante a todos os multiproprietários.

Embora se trate de caso isolado, sua relevância pode ser vista no voto do próprio relator do processo administrativo quando diz:



<sup>7</sup> Mais informações sobre esse processo podem ser livremente consultadas no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM): [http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/2019/20190422/0832\\_\\_DGG.pdf](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/2019/20190422/0832__DGG.pdf)

*(...) Embora a divergência tenha surgido em um caso concreto, o Colegiado foi instado a se manifestar em sede de consulta. **Nessa perspectiva, parece-me que nossa análise não deve se restringir às especificidades daquele caso, cumprindo-nos também traçar diretrizes gerais que possam orientar o trabalho da área técnica em questões similares.**(...) noto que a discussão talvez seja hoje ainda mais atual e pertinente do que no momento em que nos foi submetida. **Isto porque, no final do ano passado (2018), a multipropriedade imobiliária finalmente passou a ter um regramento próprio no ordenamento jurídico brasileiro. Se mesmo na ausência de regramento específico o time sharing<sup>8</sup> já era utilizado no Brasil, pode-se antever que o novo marco legal, que trouxe maior segurança ao instituto, tornará a multipropriedade imobiliária ainda mais popular.***

Importante ainda compreender que, tratando-se a multipropriedade de um condo-hotel, há que se observar o disposto na INSTRUÇÃO CVM Nº 602, DE 27 DE AGOSTO DE 2018, que: “Dispõe sobre a oferta pública de distribuição de contratos de investimento coletivo hoteleiro.”<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Atente, como já mencionado anteriormente neste manual, que mesmo as áreas técnicas e jurídicas tem dificuldade de diferenciar timeshare de multipropriedade. O voto em questão, embora mencione timeshare, está se referindo a um projeto de multipropriedade.

<sup>9</sup> A resolução pode ser encontrada no seguinte endereço eletrônico: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst602.html>



9

# OPERAÇÃO



# OPERAÇÃO

## 9.1. Considerações Gerais

Um projeto de multipropriedade pode ter diversos aspectos similares a hotéis quando analisamos a operação do empreendimento.

Todavia, a empresa que prestará o serviço de administração do empreendimento deve ter pleno conhecimento da formatação jurídica adotada, assim como o entendimento de que os adquirentes das semanas são proprietários parciais do empreendimento (proprietários de semanas) e desta forma desejam receber serviços diferenciados.

A operadora do empreendimento de multipropriedade deve ter o entendimento que o usuário, ao adquirir seu período de tempo, tem como objetivo o usufruto daquele período no empreendimento, possibilidade de troca daquele período através de uma empresa de intercâmbio (maioria dos projetos oferece) e ainda a possibilidade de alugar o imóvel no período correspondente à sua cota.

Então, a operação do empreendimento deve deixar claro que o proprietário do período de tempo tem como objetivo:

## OBJETIVOS DO USUÁRIO



1. **Usar** a semana adquirida



2. **Trocar** a semana por outro destino através da intercambiadora



3. Possibilidade de **locação** da semana

Figura 15- Objetivos do Usuário

É importante que a empresa operadora considere esses aspectos durante a operação do empreendimento para que possa ter bons resultados operacionais e bom relacionamento com os proprietários das cotas.

A operadora deve considerar um atendimento diferenciado aos proprietários dos períodos de tempo. Os funcionários da operação devem entender claramente a relação comercial entre hóspedes da hotelaria convencional e os usuários/proprietários das semanas.

Com o entendimento a fundo do modelo de gestão de uma multipropriedade, todos ganham: usuários adquirentes das cotas, hóspedes e empresa operadora.

Sobre o aspecto do projeto de desenvolvimento, um empreendimento de multipropriedade pode ter diversas características similares a um empreendimento puramente hoteleiro.

Todavia, existem alguns pontos importantes que podem diferenciá-los,

como o desejo de um conforto adicional desejado pelo titular que ficará hospedado no empreendimento de multipropriedade por uma ou mais semanas.

As unidades devem ser projetadas considerando características específicas de ocupação para projetos de multipropriedade, como:

- 1. Famílias, normalmente com 4 pessoas;**
- 2. Maior período de ocupação, de 4 a 7 dias;**
- 3. Unidades maiores, com espaço para uma cama ou berço extra e local para as malas;**
- 4. Mais local para armazenagem de roupas, armários, gavetas, cabideiros;**
- 5. Unidades com possibilidade de privacidade do casal, quarto separado ou divisória;**
- 6. Permitir uma ocupação mais eficiente do WC, otimizando a utilização por mais do que uma pessoa ao mesmo tempo (ex: colocação de pia externa ao WC);**
- 7. Mesa com cadeiras ou banquetas, permitindo refeições em família;**
- 8. Cozinha equipada ou, ao menos, com cafeteira, micro-ondas, frigobar e pia;**
- 9. Máquinas de lavar e secar roupa na unidade ou dependências para uso coletivo estrategicamente colocadas.**



Sala de Relacionamento deve ser considerada. Muitos usuários/clientes, quando hospedados durante a sua semana, desejam tirar dúvidas sobre a sua aquisição, valores a pagar, reservar os próximos períodos. Enfim, deve ser facilitado o atendimento a esse cliente, criando um ambiente acolhedor na Sala de Relacionamento. Essa Sala de Relacionamento também será um ponto de informações sobre novas vendas e para intercâmbios.

Lojas de conveniências devem ser consideradas para facilitar o acesso a itens básicos de mercado e perecíveis, para atender as necessidades das famílias em períodos mais estendidos.

Local de Check in Exclusivo para os proprietários, para que percebam ter um tratamento diferenciado desde o primeiro dia de sua hospedagem.

Sugestões a cada projeto podem ser consideradas por cada empresa operadora e devem ser avaliadas pelo desenvolvedor.

Um ponto a considerar fundamental na operação e gestão de um empreendimento de multipropriedade será a elaboração da Convenção de Condomínio, na qual devem estar destacados aspectos específicos para esse tipo de operação, de forma a proteger o garantir o bom andamento da operação.

Com o entendimento a fundo do modelo de gestão de uma multipropriedade, todos ganham: usuários adquirentes das semanas, hóspedes e empresa operadora. Mas devem ser consideradas as características da multipropriedade, que, apesar de similar à hotelaria, tem diversos aspectos específicos e necessários para garantir o sucesso da operação.

## 9.2. Hospedagem<sup>10</sup>

**N**a cadeia produtiva da multipropriedade, os serviços de operacionalização dos processos é um dos alicerces do sucesso. Os serviços de hospedagem, por sua vez, são o ponto de encontro entre o sonho e a realização.

Neste intuito, caberá ao operador hoteleiro prover tudo o que foi negociado e vendido ao cliente. É claro que, havendo condições financeiras em que o custo não extrapole o racional da rentabilidade comercial, o operador poderá entregar mais, para que se tenha a porta aberta para o cliente e, por conseguinte, para o sucesso.

Os serviços de hospedagem, ancorados em hospitalidade, deverão ser compostos por:

- A.** Recepção ativa e agradável;
- B.** Sistema de informática desenrolada, ativa e funcional;
- C.** Pessoal de *front* muito bem treinado, se em localidade visitada por turistas internacionais, bilingues, espaços reservados para acomodação provisória de bagagens; tutores kids, que façam a condução de crianças enquanto se processa o check in; sistema de vigilância e segurança que deem suporte ao futuro hóspede/ocupante.

Adentrando-se ao empreendimento, a sinalização que conduzirá o hóspede para seu quarto designado é fundamental.

Em ambientes de quarto, é importante entregar o que se vendeu. Assim, rouparia de cama, toalhas, fronhas, cobre-leito, colchas e co-



bertores deverão estar devidamente higienizados, com bom aspecto e cheiro agradável.

Neste ambiente interno, deverão ainda ser oferecidos sistemas de internet (*wi-fi*) de excelente velocidade e cobertura, bem como sistema de telefonia descomplicados, de fácil identificação de ramais e manuseio, além de sistema de televisão, se possível, ancorado em pacotes de programação paga, com interatividade via web, assentados em equipamentos televisores de última geração como smart tvs.

Os serviços de hospedagem têm a obrigação de propiciar ao usuário o conforto e a satisfação adquirida por ele.

Negar isto e por o fim na expectativa criada é incentivar o cliente ao distrato ou à inadimplência em suas contribuições condominiais.



<sup>10</sup> **\*\*ATENÇÃO ESPECIAL\*\***: Atenção especial para a legislação urbanística do município onde está localizado o empreendimento, especialmente em relação aos usos. A depender de cada localidade, o uso residencial pode ser não conforme à destinação a meio de hospedagem.

## 9.3. Alimentos e Bebidas

Fundamental na estada do cliente, proprietário ou usuário, a alimentação oferecida deverá ter padrões mínimos de qualidade.

Os ambientes de alimentação deverão ser de fácil acesso, limpos, iluminados, confortáveis e agradáveis aos olhos. Não se admitem improvisos no trato alimentar humano. Então, são necessárias equipes treinadas e conduzidas por chefes experientes, com apoio de nutricionistas, de recursos humanos preparados para operar em cozinhas industriais e correlatos. São necessários equipamentos de cozinhas amparados em estudos prévio de locação e manejo, acessos externos com mínimos de segurança alimentar e controle de pragas e de pessoal não autorizado.

Assim, processam-se os estudos de cardápios e ofertas de alimentos com um mínimo de variedades, objetivando a satisfação do usuário sem que haja o comprometimento da sua jornada de lazer. Toda a operação deverá ser tratada com regularidade e fazer parte do plano do dia, não interferindo nas demais obrigações do empreendimento.

O item alimentos e bebidas poderá motivar o cliente, hóspede ou proprietário a retornar em outras ocasiões ou desistir de se manter associado. Por esta razão, é importante ponto de contato em toda a relação hóspede/empreendimento.



## 9.4. Eventos

**E**m multipropriedade, a quase totalidade do empreendimento pertence aos clientes proprietários que o utilizarão ou disporão suas cotas imobiliárias para outros fins.

Contudo, a rentabilização do empreendimento, bem como a gestão de suas receitas e despesas de sua operação, poderá contar com outros recursos financeiros, que ajudarão na manutenção da estrutura e em investimentos, tais como eventos.

A relação do empreendimento com a comunidade local é o ponto alto das atividades de eventos. Então, associar-se a eventos tradicionais da localidade é um modo inteligente de trazer mais ocupação e prestígio local para o empreendimento.

Observar o calendário oficial da localidade e ofertar patrocínios, dando destaques para as marcas, pode ser uma estratégia interessante para o empreendimento, pois criará sinergia com a comunidade, o município e o Estado.

## 9.5. Operação: Entretenimento

O foco em multipropriedade é a família. Então, o público-alvo é formado por pessoas das mais diversas idades e interesses.

Neste momento, entra em cena a estrutura de entretenimento, que deverá ser equipada com salas de jogos para adultos e crianças, home cinema, espaços kids dedicados, academias, spa, saunas, ofurô e espaços diversos de convivência.

Gente pede gente!

Assim, uma equipe de entretenimento treinada com programação planejadas para todas as idades, com atividades molhadas e/ou secas, terá a responsabilidade de quebrar a monotonia e o sentimento de tempo perdido e sedentarismo.

## 9.6. Administrativo e Financeiro

Apoiada em sistemas integrados que se relacionam nas mais variadas atividades do empreendimento, a área administrativa terá a responsabilidade de garantir que as decisões emanadas das assembleias colegiadas e da direção do empreendimento sejam cumpridas no modelo e no prazo.

Em regra, a área administrativa/financeira terá um corpo de funcionários de acordo com o tamanho do empreendimento. Mas deverá ter gerente administrativo/financeiro (controller), gerente de manutenção,



gerente de desenvolvimento e implantação, gerente de recursos humanos, gerente de TI e informática, coordenador de receitas e precificação, analistas e assistentes em diversas áreas.

Esta área possui, ainda, a obrigação de manter todas as contas financeiras e contábeis plenamente registradas, possuindo relevância na condução do projeto, pois será a área que manterá as operações em curso normal.

Especificamente na gestão financeira, o responsável pela condução do dinheiro terá que manter atualizadas todas as informações relativas ao fluxo de caixa do empreendimento em sistema próprio.

Poderá operar com várias institucionais financeiras e terá seu poder delimitado por procuração, respondendo e prestando contas à assembleia geral de condôminos. Necessariamente, deverá ser submetido à avaliação por auditoria externa e independente todos seus movimentos anuais, na ótica financeira e contábil, tornando públicos para a assembleia os resultados apurados no decorrer do exercício. Zelará pela boa conduta da equipe e se responsabilizará naquilo que prevê a legislação específica para o cargo.

Poderá, se assim for aprovado em assembleia dos proprietários ou no alcance do permitido na convenção condominial, terceirizar serviços para empresas especializadas, tais como de contabilidade, tributária e de pessoal. Contudo, não se furtará às já citadas responsabilidades, pois é deste gestor que emanarão as orientações de procedimentos operacionais, inclusive aqueles exigidos pela legislação.

## 9.7. Manutenção do Imóvel

Como gestora do empreendimento e da propriedade de vários clientes, a área administrativa deverá cumprir o cronograma de manutenção preventiva das unidades habitacionais e das unidades funcionais, conforme previsto na convenção condominial, com o escopo aprovado de trabalho e previsão orçamentária deliberados em assembleia geral de proprietários para o ano.

Contudo, deverá haver reserva própria para as manutenções corretivas que ocorrerão ao longo do tempo. Para tanto, deverá haver classificação das manutenções corretivas em emergências, de melhorias e adaptativas. E aprová-las com o gestor máster do empreendimento. Reitera-se a importância de esta matéria ser tratada com muita proficiência pela convenção de condomínio.

A equipe de trabalho deverá ser estruturada com base em hierarquia de serviços, sendo necessária a inclusão de um gerente de manutenção e equipe multidisciplinar composta por pedreiros, pintores, encanadores, eletricitas, jardineiros e pessoal de apoio.

A gestora poderá impedir o acesso a qualquer proprietário com direito a ocupar sua semana se sua unidade habitacional não apresentar condições seguras de ocupação. Para tanto, deverá ofertar a substituição, explicitando seus motivos e razões, declarando o prazo para finalização dos reparos.

Os custos com reparos serão levados à conta de rateio de condomínio se considerada manutenção convencional não provocada. Havendo danos provocados, o cliente, hóspede ou proprietário deverá arcar com todo o custo dos reparos.



## 9.8. Utilização Respeitando a Multipropriedade

Todo cliente proprietário deverá receber, no ato da aquisição e assinatura do contrato de compra e venda de cotas imobiliárias, o cronograma de uso.

Com estas informações em mãos, o cliente proprietário poderá se programar e, por meio de reserva previamente confirmada com a administradora, ocupar sua semana, desde que estejam atendidas as seguintes condições:

1. que esteja atendida toda a parte documental burocrática esteja atendida, como entrega de documentos diversos, contratos, cópias, etc.
2. que esteja regularmente escriturada se a condição do empreendimento estiver apta a escrituração da cota imobiliária;
3. que não seja a fração/cota imobiliária objeto de discussão jurídica;
4. que a fração/cota imobiliária não esteja interdita por decisão judicial ou dos poderes públicos.





A modern interior space featuring a dark brown tufted leather armchair with a gold frame, positioned next to a round, dark-colored coffee table with a gold frame. The background includes a wall with a large, abstract, textured artwork and a ceiling with a grid of wooden slats. Large windows on the right side offer a view of a cityscape.

10

ENTIDADES  
APOIADORAS



## A regulamentação da multipropriedade no Brasil

“A Resorts Brasil recebeu a Lei 13.777/18 com muita satisfação, visto que a partir dela, a multipropriedade chegou à tão necessária regulamentação.

O modelo é um dos mais crescentes no Brasil e no mundo e, portanto, uma opção que vem a acrescentar muito às atrações dos resorts.

A regularização do conceito imobiliário acompanha a tendência de maior aproveitamento dos imóveis, com o compartilhamento e a otimização de recursos. A multipropriedade torna mais viável para a população o sonho de uma segunda moradia para o descanso e o lazer. Além do benefício óbvio ao cliente, é importante ressaltar que os resorts têm muito a se beneficiar, reduzindo sua sazonalidade e ampliando em larga escala sua base de oferta de produtos e serviços no atendimento ao mercado de turismo e lazer.

Por isso, termos um cenário claro do mercado de Multipropriedades, seguido de uma análise crítica muito equilibrada entre o momento atual, e a cautela necessária para não se comprometer uma perspectiva promissora, é vital para o processo de tomada de decisão de nossos atuais e futuros empreendimentos.

A Pesquisa “Cenário do Desenvolvimento de Multipropriedades no Brasil 2019” é um valioso instrumento para o conhecimento e desenvolvimento da Multipropriedade, pelo que parabenizamos o Secovi-SP na pessoa do Sr. Caio Calfat, pela iniciativa e pela qualidade da pesquisa realizada.”

Boa leitura!

**Sergio Souza**

Presidente da Associação Brasileira de Resorts



A promulgação da lei federal 13.777, de 20 de dezembro de 2018 que regulamentou o conceito de multipropriedade, promoveu um novo atrativo para investimentos no setor imobiliário, principalmente em imóveis para férias. O Brasil já possui uma vocação para o turismo e trazendo a segurança jurídica podemos desenvolver ainda mais o nosso mercado.

A regulamentação da lei de multipropriedade tranquiliza o incorporador, que recebe o respaldo jurídico – regras e orientações transparentes e seguras para o uso correto do imóvel.

O conceito também atrai mais pessoas de outras camadas sociais que provavelmente não teriam acesso à segunda casa. Os interessados podem escolher o melhor período para o uso do empreendimento (verão ou inverno e férias escolares), se adaptando ao poder aquisitivo de cada um e ao calendário turístico do local escolhido.

E pensando no lado dos proprietários, a possibilidade de ofertas ao longo do ano, com subdivisão temporal, facilita as vendas, aumentando assim a margem do lucro. Além de aquecer a economia das regiões turísticas em todo o período do ano e desenvolvendo o comércio local.

Além dos imóveis para férias, as incorporadoras já estão lançando edifícios de moradia temporária, pois o investidor interessado em comprar essa modalidade percebeu que o metro quadrado, agora, está atraente.

A Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (Abrainc) entende a importância do Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas, justamente pelo material rico em informações técnicas e jurídicas muito bem elaboradas que irão alavancar ainda mais esse modelo de negócio que já é tendência global, trazendo uma série de benefícios e incentivo à atividade turística no Brasil.

**Luiz França**

Presidente da Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias



O mundo mudou e foi invadido por tendências mais racionais de consumo. A economia compartilhada chegou a praticamente todos os setores e, claro, os mercados imobiliário e turístico também foram fortemente impactados pelas novas dinâmicas comerciais. A multipropriedade é uma modalidade bastante complexa e necessita ser tratada de forma extremamente profissional, pois envolve incorporação, técnicas de timeshare, gestão de carteira, hotelaria, administração condominial e mexe com conceitos de economia compartilhada, além do óbvio uso racional do dinheiro.

É imperativo, portanto, que o mercado seja disciplinado e educado dentro da cultura de boas práticas, para que sejam evitados excessos e distorções. O excesso de oferta e de produtos imobiliário-turísticos sem a formatação adequada para encarar a realidade da operação, e a distorção do negócio pela atuação de aventureiros sem o devido conhecimento, o que pode manchar a imagem de um segmento extremamente promissor para a economia nacional. É daí que vem nosso entusiasmo pelo nascimento deste manual, um passo importante para alcançarmos esse objetivo em um país que tanto precisa de desenvolvimento econômico em uníssono com as tendências mundiais.

A missão de disseminar informações para orientar empresários e investidores é tarefa crucial para o desenvolvimento saudável desse pujante mercado e é também objetivo prioritário da ADIT Brasil. Por esta razão e pela seriedade dos elaboradores desta publicação, apoiamos com entusiasmo o Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas.

**Felipe Cavalcante**

Presidente de Honra – ADIT Brasil



A dinâmica da indústria imobiliária permite aos empreendedores conceber os mais variados produtos e serviços. Desde a necessidade básica de habitação do ser humano até os megaempreendimentos para lazer e turismo, as empresas do setor, com cada vez mais acuidade, são capazes de captar o que quer o consumidor e pensar as alternativas que vão ao encontro desses anseios.

Exemplo disso são as multipropriedades imobiliárias. Um conceito de imóvel que envolve uma gama imensa de players, da concepção do projeto à administração das unidades. A soma dessas expertises no resultado final desses empreendimentos se refletirá na experiência do cliente – aquele que, em última análise, é a razão de toda essa corrente.

É por isso que este manual tem nosso total apoio.

Ao plantar as sementes das boas práticas nesse promissor mercado, esta publicação ajuda a moldar, desde já, uma cultura norteada pela excelência na prestação de serviços a esse exigente consumidor.

A CBIC acredita na educação e na informação qualificada. Este trabalho está alinhado a esse propósito.

**Celso Petrucci**

Vice-presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC)

## Uma abordagem indispensável

Uma das maiores preocupações do Sistema Cofeci-Creci, ao longo dos seus 57 anos de existência, tem sido a disseminação do conhecimento e das boas práticas de gestão em todos os segmentos do mercado imobiliário, sempre em busca do reconhecimento da sociedade, baseado na satisfação decorrente da excelência no atendimento.

O momento atual, inexoravelmente vinculado à tecnologia, seja na comunicação ou na inovação de soluções, exige atenção redobrada de todos os players do mercado imobiliário, tanto na área de produção como na de prestação de serviços.

O setor hoteleiro, no Brasil e no mundo, está sendo desafiado a se reinventar. Novidades tecnológicas, como o Airbnb, insistem em apresentar-se como solução barata, rápida e “eficiente” de hospedagem em todo o mundo, sem qualquer investimento imobiliário e sem se preocuparem com o amadorismo de quem se dispõe a servir de estepe para suas atividades.

O resultado nefasto mais contundente desse amadorismo pode ser balizado pela recente tragédia ocorrida em Santiago do Chile, em que toda uma família brasileira, de seis pessoas, foi encontrada morta por asfixia de monóxido de carbono, provavelmente porque o imóvel em questão, segundo reportagem da NSC TV, estava sem manutenção há 15 anos.

Sem pretender criticar a tecnologia que, afinal, veio para nos auxiliar, é preciso repensar sua utilização dentro de padrões que garantam satisfação, mas também segurança. Neste momento, o Brasil retoma o rumo do crescimento econômico e turístico e, mais do que nunca, terá de aprimorar práticas hoteleiras de forma a combater, pela excelência, o aventureirismo. Por isso, o Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas vem em boa hora.

Nossos cumprimentos ao Secovi-SP e a todos os que colaboraram na criação e composição de tão importante instrumento para orientação da



moderna hotelaria no Brasil, em especial daqueles que, pulverizadamente, acreditam e investem no segmento.

**João Teodoro da Silva**

Presidente – Sistema Cofeci-Creci

Entendemos que a multipropriedade é uma realidade inexorável no Brasil de hoje, face à falta crônica de linhas de financiamento de longo prazo com juros viáveis para maturação de empreendimentos hoteleiros. Ademais, os fundos imobiliários enfrentam um ambiente árido para aportes na hotelaria, devido a regulações rígidas por parte da CVM. Desta maneira, o desenvolvimento do parque hoteleiro nacional fica restrito a iniciativas de empreendedores individuais capitalizados ou conjunção de interesses entre donos de terrenos, investidores e redes hoteleiras, que viabilizam negócios em conjunto.

O lançamento de um Manual de Melhores Práticas para Multipropriedade ratifica a posição ímpar e pioneira do Secovi São Paulo, através da vice-presidência de Assuntos Turísticos Imobiliários, brilhantemente exercida por Caio Calfat, que agora também na liderança da Adit Brasil, prima pela clara observância dos preceitos legais destas alternativas, no sentido da proteção dos investidores, mas, principalmente, dos clientes que se voltam para estes negócios. Este documento se junta, ao rol de edições do roteiro orientativo para investimentos em condo-hotéis, em que a busca de uma sustentabilidade comercial para projetos sempre foi mister nestas publicações e espelha a correta postura da instituição. Deste modo, a FBHA apoia a edição deste manual e parabeniza mais esta iniciativa.

**Alexandre Sampaio**

Presidente

Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação - FBHA

## Um modelo de aquisição criativo e que potencializa a atividade imobiliária

O conceito de multipropriedade anda lado a lado com a tendência mundial do momento, que é capaz de gerar uma sociedade mais prática e eficiente: o compartilhamento de recursos.

Atualmente, há serviços de compartilhamento de carros, bicicletas, espaços de trabalho, e por que não de imóveis? Modelo já bem estabelecido na Europa e nos Estados Unidos, o surgimento do conceito de multipropriedade no Brasil veio, então, para atender a uma demanda de pessoas que buscam um destino para se estabelecer apenas em uma época do ano – especialmente em decorrência de férias –, mas que consideram dispensável manter os custos de um imóvel sem uso durante os outros períodos.

Comprar um imóvel de forma compartilhada reduz custos para cada um dos coproprietários, que dividem os impostos e a manutenção da propriedade escolhida. Um acordo define a cota de tempo anual em que cada um poderá usufruir do imóvel.

Além disso, por dispender um valor menor na aquisição da cota do imóvel, o interessado também pode adquirir participações em outras propriedades, podendo ter uma maior flexibilidade de destinos, caso seja do seu interesse.

Empresas especializadas no setor também disponibilizam o benefício de o comprador trocar alguns dias da sua cota para desfrutar outro destino, em uma espécie de intercâmbio com coproprietários de locais diferentes.

Este novo conceito, já amplamente utilizado no Exterior e que está chegando ao Brasil, veio para ficar e será mais uma importante alavanca de negócios, fomentando, assim, novos mercados e abrindo oportunidades para investidores e consumidores de forma geral.

Por essa razão, a FIABCI-BRASIL considera importante e apoia a expansão de multipropriedades no País como forma de estimular o turismo, a economia e promover o desenvolvimento.

**Rodrigo Luna**

Presidente da FIABCI-BRASIL



## Multipropriedades: o importante alerta do Secovi-SP

Há uma piada que diz inexistir, desde 1822, geração no Brasil que não tenha crescido ouvindo os pais falando de crise. Essa crença na instabilidade da economia somada à tradição de valorização de imóveis - desde as sesmarias - como investimento seguro, com status, e o pavor de inflação faz do brasileiro, ao contrário dos norte-americanos, grande investidor em imóveis em detrimento, por exemplo, do mercado de ações.

Além do tradicional sonho da casa própria - depois da casa de praia e da casa de campo -, o brasileiro tem grande atração por investir no ramo imobiliário. Daí que no início da década surgiu o conceito de multipropriedade ou fraccional hoteleira. Do jovem profissional em início de carreira ao aposentado, todos viam o investimento em empreendimentos hoteleiros, naquela época focado muito em flats e condotéis, principalmente na cidade de São Paulo, como a melhor alternativa do mercado.

O que se sucedeu, no entanto, foi uma bolha que, por pouco, não causou prejuízo a todos os envolvidos. Na época o Secovi-SP, apoiado por grandes redes hoteleiras, resolveu intervir e promoveu uma série de ações de conscientização junto às incorporadoras e potenciais investidores, sugerindo cautela e a observância da lei mais básica da economia: a da oferta e da demanda.

Como explicou o economista Ricardo Amorim, no I Fórum Nacional da Hotelaria, promovido pelo FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, em parceria com o Jornal Valor Econômico, em 2018, é preciso entender timing de oportunidade. Investidores nada conservadores e mais audaciosos são os primeiros a ganhar muito dinheiro com uma novidade. O segundo, terceiro e, por vezes, quarto grupos conseguem também um retorno positivo no ramo em que os pioneiros ganharam muito dinheiro. Mas há, obviamente e sobretudo, no mercado imobiliário, um teto. E os desavisados e atrasados acabam investindo em um mercado saturado. Daí a atenção redobrada em análises setoriais e números da economia.

Somado a um descompasso entre oferta e demanda hoteleira, existe igual-



mente a falta de alinhamento do desenvolvimento de novas propriedades – fomentado por empresas interessadas unicamente em construir e vender prédios – com o interesse e a habilidade de quem vai gerenciar a operação hoteleira. Não basta ter um empreendimento, é preciso também encontrar quem vai operá-lo e garantir que o investimento será bem-sucedido.

E é por essa razão que o Secovi-SP, apoiado pelo FOHB, lança uma série de documentos elaborados por Caio Calfat que têm como objetivo alertar possíveis investidores dos cuidados com o investimento em multipropriedades.

O estudo, muito completo, por sinal, mostra que o mercado da multipropriedade alcança a marca de 92 empreendimentos neste ano, crescendo 15% em relação a 2018, com destaque para as regiões Nordeste e Centro Oeste, sobretudo Goiás. Dados das redes hoteleiras do FOHB indicam, por outro lado, que, em curto prazo, a demanda hoteleira nessas regiões não responderá à oferta disponível. O relatório mostra também que o setor de multipropriedades lançou, em seis anos, cerca de R\$ 22,3 bilhões de Valor Geral de Vendas, estimando-se que apenas R\$ 11,5 bilhões foram absorvidos, havendo, portanto, um estoque ainda disponível de mais de R\$ 10 bilhões.

Em momento algum o objetivo é criar pânico, mas apenas sugerir cautela. O cenário, diferentemente daquele do início do milênio, é mais seguro e sólido, vide a Lei Federal nº. 13.777/2018. Mas é preciso ainda a observância criteriosa de números e compreensão do mercado. Saímos de um período de importante crise, que afetou de forma significativa a indústria hoteleira. Se as taxas de ocupação dos hotéis no Brasil já retomaram o mesmo patamar de 2015, as diárias médias ainda não. Isso pode se traduzir em uma indústria que tem operado com margens mínimas de ganho que precisam, primeiramente, garantir investimentos para manutenção das propriedades já existentes para só depois remunerar investidores.

O turismo é um setor da economia que apresenta promessa de crescimento, muito impulsionado, inclusive, pela indústria hoteleira. Mas todo investimento tem se dado com muita prudência e lucidez por parte das grandes redes. Equipes de centenas de profissionais analisam, em diversas marcas, oportunidades de negócios por todo o território nacional. Levam em conta potencial de mercado

nos próximos dez anos. Muitas vezes os destinos em que pensam investir não coincidem com aqueles em que incorporadoras pensam em construir. Por isso a relevância das pesquisas de mercado.

Nossos cumprimentos ao Secovi-SP e Caio Calfat pela iniciativa. Nossos desejos de sucesso a todos que pretendem investir na hotelaria, indústria pujante. Mas que haja vigilância. Sempre.

**Alexandre Gehlen**

Presidente do Conselho de Administração

**Orlando de Souza**

Presidente Executivo

## Uma regulamentação mais do que necessária

Em dezembro de 2018, foi promulgada a Lei n.º 13.777, que, finalmente, regulamentou a multipropriedade no País. Embora o negócio jurídico já exista no Brasil desde 1.985, a lei veio trazer segurança e confiabilidade tanto para o incorporador quanto para o adquirente de frações em empreendimentos dessa natureza. Sem dúvida, foi um grande marco jurídico para o mercado imobiliário, inserindo o Brasil, com toda a sua potencialidade turística, na rota dos investimentos nacionais e internacionais nesse segmento.

Lamentavelmente, as más práticas comerciais do passado, que se aproveitavam justamente da falta de regulamentação formal, ainda poderiam ressoar na memória do consumidor brasileiro, relacionando venda de frações imobiliárias com práticas espúrias, abordagens agressivas e promessas obscuras.

O amadurecimento do mercado e o advento de legislação específica sobre o tema, natural e gradualmente, vai expurgando os bad players, que não mais encontram terreno fértil para técnicas ardis de desenvolvimento e comercialização. Porém, ainda se fazia necessária uma regulamentação adicional, um consenso das práticas comerciais e mercadológicas consideradas salutares na implementação do business, de forma a salvaguardar os interesses do desenvolvedor e dos adquirentes.

É dentro desse espírito que surge o Manual de Melhores Práticas em Multipropriedade, tão bem concebido por atores de excelência no setor, que vem, finalmente, suprir uma demanda que ainda restava desatendida. O Manual de Melhores Práticas é um marco inicial de suma importância para o estabelecimento de um padrão de referência em qualidade ao mesmo tempo que vem brindar o mercado com um balizamento técnico sério e firme tão desejado nesse setor.

**Olivar Vitale**

Presidente do IBRADIM

**Maya Garcia Camera**

Presidente da Comissão de Hotelaria e Multipropriedade do IBRADIM

O SINDEPAT, Sistema Integrado de Parques e Atrações Turísticas, apoia e parabeniza o Secovi-SP pela iniciativa da elaboração do Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas.

Como representante de parques e atrações, que em muitos casos compõe o pool de complexos hoteleiros, acreditamos na importância da disseminação de informações corretas e relevantes, que possam orientar empreendedores, empresários e investidores na análise de mercado, evitando distorções e erros que são prejudiciais ao mercado como um todo.

O crescimento sustentável e saudável das Multipropriedades impulsiona o desenvolvimento de novos empreendimentos de lazer e entretenimento, permitindo a implantação de novos parques e atrações no País, o que leva a geração de mais empregos e renda com a movimentação de turistas.

A consolidação das informações num documento único é de grande valia e certamente uma excelente contribuição para o desenvolvimento do segmento no País.

Desejamos sucesso e esperamos que o referido Manual seja fonte de consulta recorrente para todos os profissionais envolvidos no setor hoteleiro.

**Murilo Pascoal**

Presidente do SINDEPAT

O SindusCon-SP tem a satisfação de apoiar institucionalmente a iniciativa de elaboração do Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas, pelo Secovi-SP.

A Multipropriedade está conquistando cada vez mais uma fatia expressiva do mercado turístico, já estando presente em mais de 45 cidades de 16 Estados.

Temos a convicção de que o Manual de Melhores Práticas de Multipropriedades Turísticas ajudará as incorporadoras na sustentabilidade dos próximos projetos a serem implementados, nas fases de concepção, planejamento, desenvolvimento da obra e operação.

Concordamos com Caio Calfat em que a publicação auxiliará na melhora dos métodos de se analisar o mercado e medir a capacidade de absorção dos projetos, de forma a minimizar os riscos para todos os envolvidos.

Basta verificar a qualidade do grupo de trabalho que liderou para a elaboração do Manual, composto por representantes de Adit Brasil (Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil), Fohb (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), ABR (Associação Brasileira de Resorts), outras entidades e especialistas na área.

Ficam aqui nossas efusivas congratulações e votos de sucesso!

**Odair Garcia Senra**

Presidente

**José Romeu Ferraz Neto**

Vice-presidente de Imobiliário

# ÍNDICE DE

---

- 37** Figura 1 –  
Conceito de Multipropriedade
- 41** Figura 2 –  
Elementos de Timeshare
- 51** Figura 3 –  
Exemplo de Alavancagem de Valor
- 54** Figura 4 –  
Processo de Valorização Imobiliária
- 59** Figura 5 –  
Players do Setor
- 61** Figura 6 –  
Incorporador e Desenvolvedor
- 64** Figura 7 –  
Comercializadora
- 66** Figura 8 –  
Administradora Condominial

# ILUSTRAÇÕES

---

- 68** Figura 9 – Intercambiadoras e Clubes de Benefícios
- 73** Figura 10 – Asset Manager
- 79** Figura 11 – Estrutura de Operação
- 80** Figura 12 – Ideia Inicial
- 87** Figura 13 – Estrutura do Negócio – Taxa de Condomínio
- 88** Figura 14 – Estrutura do Negócio – Taxa de Condomínio – Aspectos
- 107** Figura 15 – Objetivos do Usuário

# FICHA TÉCNICA

## **PRESIDENTE**

Basilio Jafet

## **VICE-PRESIDENTE DE ASSUNTOS TURÍSTICOS IMOBILIÁRIOS**

Caio Calfat

## **COORDENAÇÃO**

Caio Calfat

Cláudio Camozzi

Diogo Canteras

## **CONSELHO JURÍDICO**

Carlos Pinto Del Mar

Carolina Ferreira

Jaques Bushatsky

Marcelo Terra

Olivar Vitale

Pedro Augusto Cortez Machado

Rodrigo Cury Bicalho

## GRUPO DE TRABALHO

Alexandre Mota

Antonio Carlos Gomes

Caio Calfat

Carlos Alberto Campilongo Camargo

Charles Kriunas

Cláudio Camozzi

Clóvis Meloque

Cristiano Vasques

Danilo Samezima

Diogo Canteras

Fabiana Leite

Fernando Martinelli

Guilherme Terra

Gustavo Rezende

Márcia Rezeke

Marcos Freitas

Maria Carolina Pinheiro

Pedro Cypriano

Rafael Almeida

Roberto Amorim

# FICHA TÉCNICA

## COLABORAÇÃO

Celso Petrucci  
Kathy Conroy  
Keila Regina Inácio de Souza  
Maria Silvia Carneiro  
Maya Garcia Câmera

## ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Luciana Ferreira  
Maria do Carmo Gregório  
Rosana Pinto  
Shirley Valentin

## DEPARTAMENTO COMERCIAL

Monica Andrade  
Tania Aparecida Frederico

## DEPARTAMENTO DE MARKETING

Janaína Jardim de Almeida  
Naomi Ueno Amoroso de Lima  
Rodolfo Rodrigues da Silva Teixeira

## PROJETO GRÁFICO

Juliana Cristina Braz Pimenta

## CRÉDITOS DAS IMAGENS

iStock

É permitida a reprodução parcial do Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas desde que citada a fonte.

## Realização

---



## Patrocínio Ouro

---



## Patrocínio Prata

---

