

## Negócios por quem faz negócios

# Dá retorno investir em hotéis?

José Ernesto Marino Neto

**É** comum ouvir que apenas os operadores hoteleiros ganham dinheiro com hotéis. As experiências de investidores, formadores de opinião, podem ter levado à essa conclusão e, a partir daí, a história ganhou corpo até virou mito.

Todo e qualquer negócio tem suas características. Um investidor experiente analisaria as características do negócio, identificaria seus riscos, trabalharia para mitigá-los e/ou minimizá-los e somente após o “dever de casa” feito é que investiria seu dinheiro.

Lamentavelmente a maioria dos investidores despreza os riscos do negócio hoteleiro, pois o considera simples, de risco baixo, até por ser um negócio de base imobiliária.

Mas o investimento hoteleiro compõe-se não apenas do imóvel. A operação hoteleira apresenta custos fixos relevantes e, mais relevante ainda, é o arcabouço que também inclui a estrutura na qual a operação hoteleira vai funcionar.

Se o investimento será executado em mercado no qual os clientes são ricos, potencialmente o hotel deverá ostentar marca conhecida desse

público. Clientes ricos são, via de regra, consumidores de produtos de marca. Não assumir o custo da marca pode ser prejudicial ao resultado operacional.

Se o investimento será conduzido em mercado com grandes barreiras de entrada, potencialmente não há risco de demanda, ou seja, perigo de a oferta se expandir além da necessidade graças à percepção de haver grande demanda não atendida. Portanto, adotar uma marca conhecida pode significar redução na taxa de retorno porque o custo de marca tende a reduzir o lucro da operação.

O investimento precisa ser alvo de um PEI - Plano Estratégico de Investimentos que considere todas as características do mercado, que defina o que será empreendido e que considere o valor máximo a ser investido. Hotalaria deve ser um negócio espartano. Cada metro quadrado construído sem necessidade significa redução da taxa de retorno do investimento.

O PEI também deve contemplar adequadamente o sistema de governança do empreendimento. É tema essencial. Geralmente esse tema é mal gerido pelos investidores e tem a ver com os modelos de negócios praticados pela indústria hoteleira.

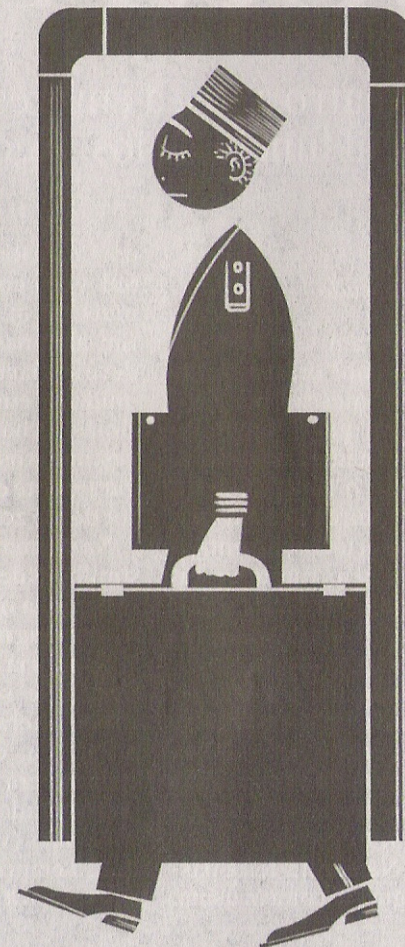
O modelo de negócios mais utilizado no Brasil, até o momento, é o estilo

que chegou junto com as grandes companhias hoteleiras internacionais: o hotel pertence ao investidor que assume todo o risco do negócio e o hotel é gerenciado por uma administradora hoteleira que se remunera como prestadora de serviços.

Genericamente a administradora hoteleira recebe honorários calculados sobre a receita, como se fosse uma franquia, e sobre o resultado operacional. Assim, mesmo que o resultado final para o investidor seja de prejuízo, a companhia hoteleira recebe seus honorários. Daí vem o mito.

Esse modelo faz sentido no mercado onde nasceu e cresceu: os Estados Unidos são um país desenvolvido, com capital disponível e de custo baixo. Seus consumidores são ricos e, portanto, são guiados por marcas. Nesse contexto, o “management” e as marcas têm muito valor.

Na Europa, esse modelo é menos utilizado. Na Espanha, por exemplo, apenas 20% dos hotéis são administrados dessa forma. Lá, 50% dos hotéis das companhias hoteleiras são de propriedade das próprias companhias. E cerca de 80% dos hotéis são gerenciados pelos donos do negócio. O modelo europeu relaciona-se mais ao capital hipotecário fluindo dentro das companhias hoteleiras que as tornam donas dos negócios e tomadoras de risco.



CARLINHOS

O Brasil não é um país rico. A taxa de juros é alta porque o capital não é um bem disponível e acessível. Os clientes são, portanto, “pobres” e, naturalmente, sensíveis a preço e não são dirigidos por marcas.

Como um país jovem, o Brasil também apresenta riscos inerentes à sua juventude. A indefinição da própria sociedade de como proteger e gerenciar seus recursos naturais traz riscos. A carência de infraestrutura, a legislação ultrapassada e a burocracia trazem riscos. O movimento global de capitais interferindo no câmbio traz riscos. Gestões de políticas públicas ruins trazem risco.

Há muitos riscos externos ao negócio hoteleiro no Brasil. O investimento no setor precisa considerar esse ambiente para ser planejado e executado. E o Brasil precisa criar o seu próprio modelo de negócios.

Os investidores desejam alinhamento de interesses com operadores hoteleiros e, em país onde o capital custa muito caro, os investidores devem dirigir seus destinos. É possível ganhar muito dinheiro investindo em hotéis, inclusive no Brasil. É apenas uma questão de disciplina.

\* FUNDADOR E PRESIDENTE DA BSH INTERNATIONAL