

Há algumas décadas atrás se dizia que o que era bom para os EUA era bom para o Brasil. Realmente os EUA foram os maiores parceiros comerciais do Brasil durante muitas décadas, mas não é mais. Hoje é a China. Hoje os países subdesenvolvidos e os em vias de desenvolvimento têm, juntos, maior expressão comercial nas relações com o Brasil que os EUA.

Esse fato é representativo porque, de certo modo, acompanha a mudança de muitos conceitos da sociedade moderna mundial. Os cidadãos passaram a ter maior independência em todo o mundo. A individualidade passou a ser respeitada porque houve aumento no nível cultural global e a informação passou a ser disponível a todos, instantaneamente.

*José Ernesto Marino Neto**

Baseado na política de estímulo financeiro e fiscal alguns grupos internacionais foram atraídos ao Brasil e assim construíram-se o Sheraton Rio e o Inter-Continental Rio, de propriedade dos próprios grupos hoteleiros. Mas como na década de 60 houve o movimento de expansão da hotelaria norte-americana baseada no investimento de terceiros sob a gestão de companhias hoteleiras em regime de quase franquia, algumas que seguiram esse modelo decidiram tentar replicá-lo no exterior e isso ocorreu em meados da década de 70.

Assim, Hilton, Ramada, Novotel e Méridiën vieram ao Brasil em aliança com capital de investidores brasileiros. Os investidores não eram especia-

Investimento hoteleiro e modelos de gestão operacional

Na época em que os EUA eram a referência, nós, no Brasil, assistíamos a apenas cinco canais abertos de televisão e havia apenas cinco montadoras de automóveis. O padrão comportamental social era previsível. Hoje tudo mudou. Não há mais uma forma única de comportamento e há produtos sendo desenvolvidos, para cada pequena tribo, em cada canto do planeta.

A hotelaria é uma atividade que leva a seus ativistas ao conservadorismo. Os hoteleiros fazem todo o dia a mesma coisa e a maior parte dos riscos aos seus negócios são externos. Portanto, é compreensível ver hoteleiros reagindo a ameaças ao invés de serem pioneiros em iniciativas. Há mudanças no ar. O investimento hoteleiro foi incentivado no Brasil, inicialmente, através de benefícios governamentais. Presidentes estimularam alguns empresários como a família Guinle e os Tjurs e assim nasceram excelentes hotéis como o Copacabana Palace, a Rede Iorsa, a Rede Tropical e o Grupo Othon.

lizados nesse negócio e acreditaram nos modelos que lhes foram vendidos; afinal se funciona lá fora porque não funcionaria aqui no Brasil?...

De fato os investidores não ficaram muito satisfeitos em não ter ingerência nos negócios e apenas ficaram limitados a receber eventuais dividendos e a pagar os prejuízos que, na sua essência, não eram gerados pelos operadores hoteleiros, mas sim pelas condições hostis do mercado brasileiro.

Esses investidores não repetiram a experiência. O investimento hoteleiro então se expandiu baseado nos benefícios dados a empresários brasileiros, na sua grande maioria, egressos da construção civil. Muitas construtoras alocaram recursos no mercado hoteleiro e nasceram vários hotéis por todo o país. Maksoud Plaza, em São Paulo, é um exemplo disso.

Mas os benefícios fiscais e financeiros foram se rareando até que em 1986 todos foram extintos. O Brasil era um país ainda mais pobre do que é hoje, o capital era

muito mais escasso e os investidores que haviam alocado recursos em hotéis não viam neles negócios atrativos.

Então a lei do inquilinato tramou para que o mercado imobiliário se unisse aos operadores hoteleiros com a expansão dos Hotéis-Residência. A Embratur, então autoridade turística à época, regulamentou o Hotel-Residência como tipologia de acomodação e os incorporadores imobiliários iniciaram projetos em Brasília. O mercado privado, motor da economia paulista, levou novos projetos adiante e os operadores hoteleiros continuaram a adotar seu modelo de negócios com honorários altos incidindo sobre a receita da operação hoteleira.

Com a grande oferta provocada pelo mercado no período de 1986 a 1989 e com a crise econômica trazida pelos atos iniciais do então Presidente Fernando Collor os Apart-Hotéis viveram dias de prejuízos operacionais, até que o mercado ficasse equilibrado novamente após Plano Real.

O novo ciclo veio impulsionado pelo Plano Real, mas aí as companhias hoteleiras tomaram o pulso do mercado e ditaram as regras para o produto imobiliário e o Flat-Service foi desenvolvido com aparência de hotéis, como quartos de hotéis. Alguns chegaram a ser desenvolvidos com 12 m² de área privativa incluindo banheiro.

Obviamente que o ciclo repetiu o modelo gerencial operacional com taxas sobre a receita e baixo comprometimento do operador com o retorno sobre o investimento realizado por dezenas, centenas ou milhares de investidores. Quando veio a crise da super-oferta os investidores foram obrigados a aportar capital nos negócios para pagar os prejuízos e isso incluía pagar honorários à operadora hoteleira.

Agora, em 2011, novo ciclo se inicia no Brasil, mas em contexto diferente. Os investidores internacionais aprenderam, após décadas de experimentação, que há riscos no investimento hoteleiro e eles não são poucos. Ainda que os fundos de privateequity ganhem dinheiro investindo em hotéis nos mercados dos EUA, da Europa e

do Japão, eles não gostam do modelo de gestão atual; apenas o suportam.

Nos EUA o capital é disponível, o consumidor é rico e ele é dirigido por marcas. Então a tecnologia e know-how tem mais valor que o capital. No Brasil o capital é caro e não é acessível (por isso o juro é o maior do mundo), o consumidor não é rico e ele dirige suas ações de consumo baseado em preço. Então a tecnologia e know-how de gestão têm menor valor.

É nesse ambiente que o novo ciclo do investimento hoteleiro se inicia no Brasil. Ainda que seja sabido que os investidores internacionais não entrarão nesses investimentos, em razão da ausência de leverage de qualidade, e ainda que se saiba que os fundos de pensão brasileiros tendem a continuar fora do mercado hoteleiro por experiências passadas fracassadas, presume-se que o mercado imobiliário brasileiro irá ser o líder do novo ciclo com lançamentos de empreendimentos em formato condominial.

Mas até agora raras foram as iniciativas de grandes incorporadoras, pois elas sabem que os investidores desejam que os operadores hoteleiros alinhem interesses com eles investidores e as operadoras hoteleiras continuem inamovíveis no modelo de gestão trazido ao Brasil há algumas décadas atrás.

O novo ciclo deverá inaugurar um novo modelo de gestão operacional. É aguardar para ver o que virá.



*** José Ernesto Marino Neto, é Hospitalityasset manager, fundador e presidente da BSH International, bacharel em direito pela Universidade de São Paulo, mestre em administração pela Florida Christian University e doutorando pela mesma universidade, professor de investimentos hoteleiros na Fundação Getúlio Vargas, membro emérito do conselho consultivo do Centro de Hospitalidade, Turismo e Esportes da New York University, membro da ISHC - International Society of HospitalityConsultants e de autor de várias publicações no Brasil e no exterior.**