HVS

MARKET REPORT

Como reinvestir em hotéis?

OCTOBER 15, 2009

Há uma perspectiva de que surjam incentivos para reinvestir em hotéis. Entre os incentivos, estão recursos do BNDES e boas oportunidades de mercado. Mas como realizar um reinvestimento hoteleiro da maneira mais adequada?

Existe uma perspectiva de que, nos próximos meses, seja lançada uma nova linha de financiamento do BNDES dedicada ao setor hoteleiro, mais especificamente para reforma e renovações de hotéis. Com as realizações da Copa do Mundo em 2014 e dos Jogos Olímpicos em 2016, associadas à retomada do crescimento da economia nacional, a necessidade por renovação do parque hoteleiro se torna ainda mais clara. Além disso, é natural que novos investimentos sejam necessários para que os hotéis continuem competitivos e lucrativos. Mas o que fazer com o recurso que será disponibilizado? Como determinar se reinvestir no hotel trará benefícios significativos para o empreendedor?

Os investimentos no mercado hoteleiro podem ser destinados tanto ao desenvolvimento de novos empreendimentos como à renovação dos hotéis existentes. A primeira opção é mais interessante em um mercado que ainda exija grande desenvolvimento, em que a oferta disponível esteja muito abaixo da demanda por hospedagem. A segunda é mais aconselhável em destinos maduros, onde há um equilíbrio entre demanda por hospedagem e a oferta hoteleira, mas que possua um conjunto de empreendimentos que já estejam desgastados e pouco atrativos.

No caso brasileiro, grande parte dos mercados passou por um forte aumento de oferta no início dos anos 2000. Apenas nos últimos 2 ou 3 anos esses mercados iniciaram seu processo de recuperação, que apesar de ocorrer a passos largos, ainda não propiciam diárias adequadas para gerar uma boa rentabilidade para novos hotéis. Desse modo, renovar hotéis existentes se mostra como a alternativa mais adequada.

Apesar de existir uma percepção geral de que a Copa do Mundo gerará forte demanda por hospedagem, novos investimentos devem ser balizados em uma demanda constante, independente de um ou outro pico de ocupação que ocorra. Nesse sentido, há uma oferta em volume adequado à demanda hoteleira, mas que se encontra defasada quando comparada com os novos produtos entrantes no mercado. Assim, novos investimentos para a renovação dos empreendimentos antigos permitem que sejam atualizados às demandas atuais, incentivam o turismo nacional e internacional.

Renovar ou Reposicionar?

Porém, ao se reinvestir em hotéis, o recurso pode ser destinado para renovar um empreendimento, para que se mantenha novo e com o mesmo padrão, ou pode-se estudar um reposicionamento, para que se adéqüe às novas demandas do mercado. Para decidir entre essas opções, devem-se analisar diversas variáveis. Inicialmente, consideram-se as alterações do perfil econômico do destino, as tendências da concorrência e até mesmo as mudanças que ocorreram no entorno do hotel, desde a sua abertura. Com base nisso, determina-se se o hotel deverá continuar o mesmo padrão, para que realize apenas uma renovação, ou se deve adotar um novo padrão de produto, sendo reposicionado no mercado.

O perfil econômico da cidade em que o empreendimento está inserido possui altíssima correlação com o perfil de sua demanda por hotelaria. Agronegócios, sistema financeiro e serviços, indústria, comércio, setor público, lazer, resorts, cada uma dessas atividades econômicas geram um tipo de demanda por hospedagem diferente, com necessidades e hábitos de consumo bastante característicos. Assim, mudanças no perfil econômico da cidade, que mudem as atividades predominantes, podem alterar o público de hospedagem, alterando, também, as características do produto hoteleiro mais adequado.

A reforma de um hotel também deve levar em consideração os novos produtos concorrentes. Produtos mais modernos se adéquam ao padrão de exigência do consumidor moderno, de modo que se tornam importantes referências para renovações de antigos hotéis. Mas acima de tudo, os novos concorrentes acabam por alterar o leque de boas oportunidades no mercado, seja saturando algum segmento específico, seja deixando lacunas em outros.

A localização do hotel também deve ser minuciosamente analisada. Com o passar do tempo, a dinâmica de desenvolvimento urbano altera significativamente as vocações de cada micro-localização. Regiões podem se tornar mais ou menos nobres, a oferta de serviços no entorno pode sofrer alterações, ou mesmo o perfil econômico da região pode se alterar, devido à abertura ou fechamentos de empresas importantes. Soma-se a isso a própria questão de deslocamento, que pode facilitar ou dificultar o acesso de e para o hotel a ser reformado.

Considerando-se essas variáveis é possível determinar o posicionamento mais adequado para o hotel após as reformas. Isso permite determinar o grau de sofisticação que deverá ser adotado, assim como algumas outras necessidades de mudanças estruturais, como quartos, áreas de eventos, restaurantes ou áreas de lazer.

Tipos de Reinvestimento

Depois de identificar as potencialidades do empreendimento, e decidir se este deverá sofrer uma renovação ou um reposicionamento, a última variável que deve ser considerada é a sua idade e seu desgaste, o que determinarão as necessidades principais de reinvestimento, de acordo com a tabela a seguir:

	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
Mobiliário	· Enxoval · Televisão · Equipamentos menores do quarto	· Camas · Escrivaninha · Eletrodomésticos · Restaurante · Artigos decorativos	· Praticamente todo o mobiliário, seja pelo desgaste, seja pelo design
Obras Civis	· Pintura ou revestimento de parede · carpetes	· Reforma de fachada · Entrada e lobby do hotel	· Encanamento e fiação · Banheiros · Alimentos & Bebidas · Áreas de lazer · Pode-se até mesmo alterar a formação do andar tipo de quartos

Equipamentos	· Segurança (Circuito fechado de monitoramento)	· Telefonia	· Elevadores
		· Sistema de Internet	· Cozinha
	· Computadores	· Ar condicionado	· Gerador de energia
		· Sistema de Combate a Incêndio	
		· Caldeira	

A renovação manterá ou até mesmo aumentará o seu nível competitivo em mercados com novos entrantes. Esse processo resulta em um potencial para o aumento de sua demanda e de sua diária, incrementando fortemente as suas receitas. O resultado é um acréscimo no lucro obtido, permitindo que o hotel gere cada vez mais recursos para os investidores e para futuras renovações que serão necessárias.

Mas ao se fazer esse reinvestimento, é importante que sejam tomadas precauções para garantir o bom uso dos recursos, gerando retorno ao investidor. Além disso, nos casos de financiamento, é importante saber se o fluxo de caixa futuro será suficiente para arcar com a dívida. Recomenda-se que estudos sejam elaborados para que haja um orçamento adequado às necessidades de cada empreendimento e para poder prever os benefícios gerados pelo novo investimento. E para isso, consultorias hoteleiras são as empresas mais aconselhadas. Nesses estudos, a consultoria é capaz de compreender as características do mercado, identificar todas as necessidades de reinvestimento e calcular se essas mudanças serão rentáveis ao investidor.