

# 2007



## Brasil

### Investimentos Turístico-Imobiliários no Brasil – Novas Descobertas

Diogo Canteras  
Cristiano Vasques  
Gustavo Moura

#### **HVS INTERNATIONAL SÃO PAULO**

Av. Brig. Faria Lima, 1912 – Conj. 7F  
01452-000 São Paulo – SP, Brasil  
+55 11 3093-2743  
+55 11 3093-2783 (Fax)



Excellence in Hospitality Consulting  
and Services Worldwide

**Janeiro, 2007**

### INTRODUÇÃO

Em novembro de 2005, Diogo Canteras, Managing Director do escritório da HVS International no Brasil, foi convidado ao Salão Imobiliário de Lisboa (SIL) para proferir uma palestra sobre as perspectivas dos investimentos estrangeiros em empreendimentos turístico-imobiliários no Brasil – tema abordado em um dia inteiro de palestras no SIL. Canteras precedeu a apresentação de diversos estados do Nordeste brasileiro, que foram ao salão apresentar seus produtos a potenciais investidores, e teve o importante papel de mostrar aos presentes, de maneira imparcial, o real potencial daquela modalidade de investimento.

O sucesso da palestra resultou em um artigo preparado pela equipe da HVS (publicado no *The Real Estate Finance Journal*, vol. 21, nº. 4) e em convite a Canteras para palestrar no SIL 2006 sobre as atuais condições do mercado turístico-imobiliário brasileiro, em um dia dedicado exclusivamente à compreensão das tendências emergentes do mercado internacional.

Com o objetivo de abordar a temática com maior profundidade, a HVS foi a campo e produziu o que se acredita ser o mais completo estudo sobre empreendimentos turístico-imobiliários no Nordeste brasileiro. Foram realizadas entrevistas em profundidade junto a diversos desenvolvedores, representantes de órgãos públicos, membros do trade turístico e representantes de associações relevantes. Os principais empreendimentos foram visitados e avaliados quanto ao seu potencial competitivo, fatores-chave de sucesso, e demais particularidades. Complementarmente, foi realizado um extenso levantamento de informações secundárias sobre uma ampla gama de empreendimentos em fases diversas de desenvolvimento.

As principais conclusões desse estudo são apresentadas neste artigo, que está dividido em três partes, a saber:

- **Análise Macroeconômica:** uma *breve* análise macroeconômica do Brasil, que enfatiza alguns fatos relevantes ocorridos em 2006, e atualiza os indicadores apresentados no artigo de 2005;
- **Classificação de destinos e projetos:** os destinos turísticos e projetos turístico-imobiliários do Nordeste foram classificados por estágio de desenvolvimento, permitindo retirar conclusões importantes sobre o processo de desenvolvimento da região;
- **Análise do Processo de Desenvolvimento dos Projetos:** são identificados fatores-chave de sucesso para implantação de projetos turístico-imobiliários, e apresentadas recomendações para desenvolvedores.

Mais do que nunca, está claro para a HVS o caminho das pedras para desenvolver projetos turístico-imobiliários de sucesso no Brasil. Convidamos o leitor a entender esse caminho nas próximas páginas.

### ECONOMIA BRASILEIRA: HISTÓRICO RECENTE E PERSPECTIVAS

As atuais condições macroeconômicas brasileiras são as melhores das últimas duas décadas, e são bastante mais estáveis e sustentáveis que as observadas em qualquer ciclo favorável recente. Quando comparada com as previsões apresentadas pela HVS há um ano atrás, a economia brasileira manteve-se, de modo geral, como previsto. Os principais fatores internos direcionadores do bom momento continuam atuantes e a reeleição do atual presidente indica manutenção na linha de atuação do governo, tanto na condução da política econômica quanto no incentivo ao desenvolvimento do turismo. Além disso, analistas financeiros têm constantemente renovado as expectativas de manutenção do crescimento da economia mundial ao longo dos próximos anos. Como resultado, mantém-se as tendências de estabilidade macroeconômica e crescimento moderado da economia brasileira – fatos favoráveis aos investimentos turístico-imobiliários.

A tabela abaixo apresenta os dados atualizados de 2005 e as previsões para os anos posteriores.

**Tabela 1 – Indicadores Econômicos do Brasil – Histórico e Perspectivas**

Ano	PIB <sub>1</sub>	Inflação (IPCA)	Câmbio (R\$/ US\$) <sub>2</sub>	Taxa de Juros (SELIC) <sub>3</sub>	Risco Brasil <sub>4</sub>	Balança Comercial <sub>5</sub>
2000	4,4%	6,0%	1,83	17,6%		-0,7
2001	1,3%	7,7%	2,35	17,4%		2,7
2002	1,9%	12,5%	2,93	19,2%	13,6%	13,1
2003	0,5%	9,3%	3,07	23,4%	8,4%	24,8
2004	4,9%	7,6%	2,93	16,4%	5,4%	33,6
2005	2,3%	5,7%	2,44	19,1%	3,9%	44,7
2006E	3,0%	3,0%	2,18	15,0%	2,4%	42,0
2007E	3,5%	4,3%	2,26	13,0%	2,2%	36,0

1 - PIB Real - Variação percentual sobre o mesmo período do ano anterior.

2 - Câmbio comercial para compra: (R\$/ US\$) - média anual.

3 - Média anual.

4 - Média anual

5 - Saldo (US\$ Milhões - Nominais)

Fontes: BACEN, IPEA

Dentre os principais fatos econômicos de 2006, são particularmente dignos de menção: a queda da percepção do risco cambial, a trajetória de melhoria do risco-país e a capitalização das incorporadoras nacionais.

### Câmbio

Em novembro de 2006 o Tesouro Nacional emitiu no mercado internacional US\$ 1,5 bilhão em títulos de dez anos, atrelados ao dólar, negociados a 1,59% acima dos títulos de dez anos do Tesouro Americano no mesmo período. Dado o risco-Brasil de 2,19% no dia das emissões, estima-se um risco cambial associado ao Real de aproximadamente 0,6% - valor significativamente mais baixo que os 2% estimados um ano atrás. Esses dados demonstram que o câmbio não é mais fator de insegurança para investidores estrangeiros.

### Risco-País

Em 2006, foi constatada redução do risco brasileiro nas classificações das principais agências internacionais: Moody's e Standard & Poor's. O Brasil foi promovido em um nível por ambas as agências, atingindo o melhor patamar histórico desde o início da classificação. A expectativa do mercado financeiro é que o *investment grade* seja atingido até o início de 2009, potencializando a entrada de investimentos estrangeiros no país.

**Tabela 2 – Ranking de Títulos das Principais Agências de Classificação**

Ranking de Títulos	Moody's	S & P
Investment Grade Ratings	Aaa	AAA
	Aa	AA
	A	A
	Baa	BBB
Below Investment Grade ("Junk Bond")	Ba1	BB +
	Ba <b>Ba2 (Brasil)</b> <sup>2006</sup>	BB <b>BB (Brasil)</b> <sup>2006</sup>
	Ba3	BB -
	B	B
	Caa	CCC
	Ca	CC
	C	C
In Default		D

Obs.: Cada nível abaixo de AAA ou Aaa se desdobra em sub-níveis. Na tabela, apenas foram desdobrados os níveis Ba (Moody's) e BB (S&P).

Fonte: Moody's e Standard & Poor's

### Capitalização das Incorporadoras Nacionais.

O fato mais relevante de 2006 para os futuros investimentos em empreendimentos turístico-imobiliários foi a capitalização das grandes incorporadoras brasileiras. Ao longo do ano, as maiores empresas de construção e incorporação imobiliária do Brasil emitiram ações na bolsa de valores de São Paulo e, atualmente, encontram-se fortemente capitalizadas. Isso deve acarretar uma grande movimentação do mercado imobiliário brasileiro ao longo dos próximos anos. Um dos tipos de produtos que poderão ser contemplados por estas empresas são os empreendimentos turístico-imobiliários no Nordeste brasileiro – fato que pode significar a entrada de competidores nacionais fortes nesse mercado, até então dominado por grupos estrangeiros.

No entanto, o grande mercado comprador dos produtos turístico-imobiliários é europeu. Os incorporadores nacionais, ainda que altamente capitalizados e com grande reputação no mercado doméstico, não conhecem as características dos produtos e do mercado turístico-imobiliário, principalmente no que diz respeito ao fluxo de caixa e aos canais de comercialização. Assim, abre-se uma grande possibilidade de formação de parcerias entre empresas nacionais e desenvolvedores europeus.

### CLASSIFICAÇÃO DOS DESTINOS E PROJETOS TURÍSTICO-IMOBILIÁRIOS

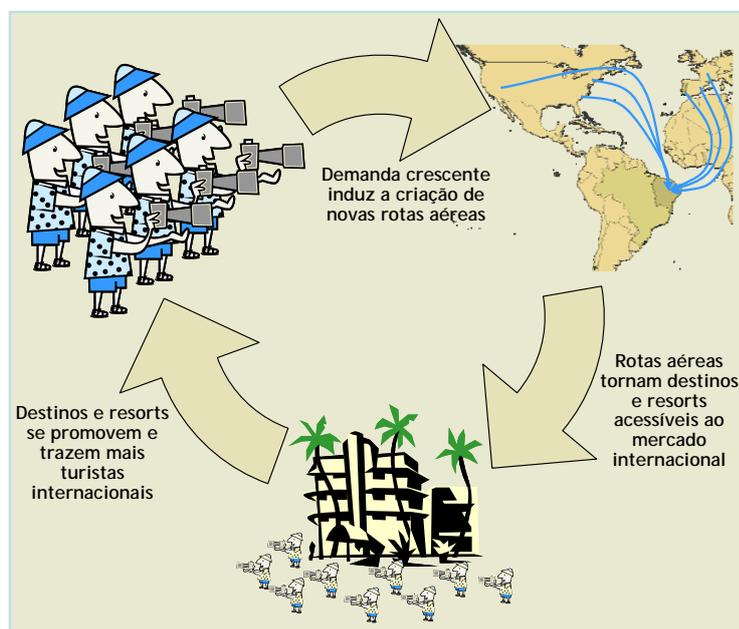
#### A Internacionalização do Turismo no Nordeste do Brasil

Os principais mercados turísticos emissores do Brasil encontram-se muito distantes do país. Por este motivo, o país é altamente dependente de modal aéreo e da viabilização e consolidação de rotas aéreas, sejam elas compostas por vôos regulares ou *charters*.

O fomento do turismo no Nordeste permitiu que o fluxo internacional fosse lento e gradualmente se ampliando, consolidando a presença de turistas estrangeiros em várias localidades nordestinas e viabilizando as primeiras rotas aéreas diretas. Com vôos mais curtos e baratos, investimento em marketing e um produto atrativo, o Nordeste brasileiro se tornou relativamente conhecido junto aos turistas europeus, obtendo assim visibilidade ao país e razoável reputação nos mercados emissores.

Esse ciclo de desenvolvimento, exemplificado na figura a seguir, encontra-se atualmente em curso e tem sido responsável pela viabilização do turismo internacional em larga escala no Brasil.

**Figura 1 – Internacionalização do Turismo Brasileiro**



É importante notar, entretanto, que esse processo tem se desenvolvido de forma heterogênea no vasto litoral nordestino.

Atualmente, ainda que grandes companhias internacionais estejam operando em determinadas regiões, nas quais os custos de aquisição de áreas estão em nível internacional, há outras em que o turismo ainda é incipiente e vastas áreas de frente para o mar podem ser adquiridas a baixos preços. Nessas regiões, por conta do histórico de ocupação

humana e econômica, e ao contrário do que é usual na Europa, predominam latifúndios agropecuários, o que simplifica a aquisição e a consolidação em grandes áreas. Adicionalmente, o aproveitamento dessas áreas para o uso imobiliário é bastante maior que na Europa, pois a maior parte desse litoral é constituída de praias de areia no nível do mar, eventualmente entrecortadas por falésias, dunas, mangues e, mais raramente, costões rochosos.

A percepção de que o acesso ao Brasil já foi viabilizado somada à disponibilidade de terrenos amplos com características naturais atrativas e preços relativamente baixos têm atraído investidores internacionais, predominantemente europeus, de maneira crescente. Entretanto, a pouca compreensão sobre o processo de desenvolvimento turístico do litoral nordestino têm ocasionado decisões de investimento nas quais há pouca correspondência entre as expectativas dos empreendedores e o real potencial do destino.

### Estágios de Desenvolvimento dos Estados, Destinos e Projetos

Para facilitar a compreensão do processo de desenvolvimento que está ocorrendo no Brasil, a HVS classificou as localidades turísticas do Nordeste de acordo com seu estágio de desenvolvimento. A cada estágio corresponde uma cor. Em linhas gerais, as localidades foram classificadas de acordo com os critérios e cores apresentados na Figura 2:

**Figura 2 – Estágios de Desenvolvimento dos Destinos Turísticos**

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
		
Terrenos Demanda Local / Nacional Acesso Internacional Precário Preços Baixos Local Atrativo <u>Futuro Desconhecido</u>	Casas / Pousadas Demanda Internacional Crescente Aeroporto Internacional Preços em Crescimento Razoavelmente Conhecido <u>Futuro Incerto</u>	Grandes Projetos Destino Internacional Hub Internacional Preços Altos Marca Forte <u>Competição</u>

Source: HVS International

Essa escala deve ser utilizada para a comparação entre destinos brasileiros, que são bastante menos maduros que destinos internacionais como Caribe, México e Tailândia. Também não se deve relacionar o fato de um destino estar no nível azul escuro como um limite ao seu desenvolvimento. Para se ter uma noção mais precisa, mesmo o destino mais desenvolvido do Nordeste brasileiro, Salvador, se encontra em uma situação que Phuket, na Tailândia, se encontrava há cerca de dez anos.

A HVS avaliou os municípios do Nordeste de acordo com a classificação apresentada anteriormente e plotou as cores referentes a cada estágio de desenvolvimento no mapa apresentado na Figura 3:

**Figura 3 – Estágios de Desenvolvimento dos Destinos Turísticos Nordestinos**



Source: HVS International

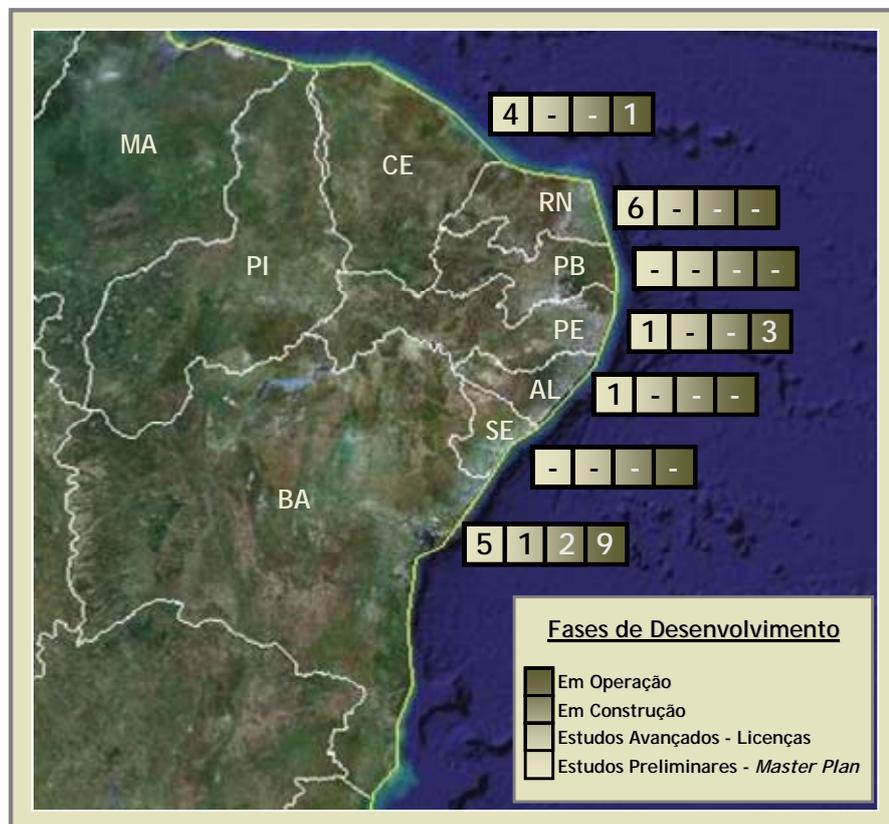
No que diz respeito aos projetos turístico-imobiliários, a HVS avaliou os diferentes projetos em andamento para classificá-los, individualmente, por fase de desenvolvimento. A classificação apresentada consiste em um aperfeiçoamento da apresentada no estudo de 2005, sendo que as modificações introduzidas refletem a melhor compreensão do processo de desenvolvimento desse tipo de negócio, mas tornam a classificação atual incompatível com a apresentada em 2005. Segue abaixo a classificação:

- **Estudos Preliminares – Master Plan:** o incorporador possui a área (ou uma opção de compra dela) e está investindo para obter a licença preliminar de localização. Para tanto, já possui um *master plan* com características razoavelmente compatíveis com requisitos ambientais e mercadológicos;
- **Estudos Avançados – Licenças:** o incorporador já obteve a licença preliminar de localização e está investindo para obter a licença de instalação. Nesse estágio, os projetos de engenharia estão sendo elaborados ou finalizados e o funding está, ao menos preliminarmente, em fase de equacionamento;
- **Em Construção:** todas as licenças já foram obtidas e o funding está, ao menos parcialmente, equacionado. As obras já estão em andamento e o projeto tem uma previsão de conclusão bastante segura;
- **Em Operação:** ocorre quando ao menos uma parte do projeto turístico-imobiliário está pronta e operando. Pode ser o hotel alavancador ou algumas das glebas previstas. Como o faseamento do projeto depende da estratégia de funding de cada incorporador, essa situação de operação parcial é bastante comum.

Após uma extensa avaliação dos projetos em andamento, a HVS se restringiu àqueles com chances concretas de se viabilizarem no médio prazo. Para tanto, foram considerados: (i) o potencial turístico da localidade; (ii) o know-how do grupo incorporador; (iii) a estratégia de *funding* do projeto; e (iv) o apoio político com que o projeto conta.

A figura a seguir ilustra a dispersão de tais projetos no Nordeste por fase de desenvolvimento, segundo os critérios estabelecidos acima:

**Figura 4 – Projetos Turístico-Imobiliários: Quantos São e Onde Estão**



Fonte: HVS International

### Principais Conclusões

A análise dos mapas e das demais informações levantadas permite concluir que:

- Os destinos em estágios mais desenvolvidos estão **próximos a aeroportos** (no máximo a uma hora de distância), e ainda apresentam um grande potencial de evolução e inserção internacional;
- As principais capitais estaduais nordestinas já conseguem atrair um volume razoável de turistas internacionais e têm viabilizado **rotas aéreas diretas** para os maiores mercados emissores;
- Através de um longo e consistente trabalho de planejamento, a **Bahia** já conseguiu distribuir geograficamente o turismo, criando vários destinos diferenciados. É o único estado que já possui uma carteira diversificada de produtos e destinos e uma marca relativamente conhecida no mercado externo. Pode, portanto, ser classificada no estágio de desenvolvimento 3 de uma escala comparativa brasileira;
- Os demais estados, entretanto, ainda precisam tratar a **política de turismo** como uma verdadeira política de Estado, que seja mantida

além dos mandatos de cada governante e que envolva todas as entidades governamentais num esforço conjunto, persistente e orientado. Será necessário intensificar a diferenciação dos seus diversos produtos e, efetivamente, criar e fortalecer suas marcas turísticas. Também é recomendável que a própria região Nordeste crie uma marca turística e a divulgue internacionalmente de forma coordenada e profissional. Esse é um processo longo, que deve ser tratado com bastante seriedade e iniciado o mais brevemente possível;

- Há no litoral nordestino **oportunidades para todos os tipos de perfil** de investimentos turístico-imobiliários. Ao contrário do que se pode pensar, para um investidor, a principal questão não é saber se o destino vai se desenvolver. É saber se as características do destino são compatíveis com o nível de risco aceitável, o posicionamento mercadológico e o período de retorno de investimento do empreendimento almejado;
- Já se observa atualmente os primeiros contornos do que pode vir a ser uma espécie de “**efeito manada**”, em que os grandes empreendimentos se concentram nos destinos mais estruturados e promissores. Nesse ambiente é vital obter vantagens competitivas reais e duradouras, seja por meio da qualificação do produto, por acesso privilegiado a canais de venda internacionais (associação com operadoras estrangeiras), ou pela capacidade de induzir demanda externa;
- Embora **projetos e destinos** se desenvolvam de forma integrada, o desenvolvimento do destino deve ser visto como o fator de viabilização dos projetos e não o contrário.

Por fim, vale mencionar, que apesar da exaltação eventualmente criada em torno do turismo no Nordeste, ilustrado pelo grande número de lançamentos de produtos pouco estruturados, são raros os grandes *players* atuando no mercado brasileiro (o turismo nacional ainda é predominante na quase totalidade dos destinos). Na maioria dos casos, o que se observa são empreendedores pouco familiarizados com turismo adquirindo terrenos e investindo em planos preliminares, num movimento que, em última instância, pode ser entendido como especulação imobiliária.

### **CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS PROJETOS**

Os motores do mercado turístico-imobiliário nordestino são a grande liquidez internacional e os baixos preços relativos dos imóveis do seu litoral. A atratividade da região<sup>1</sup> e a perspectiva de valorização imobiliária, por sua vez, complementam a percepção de que um imóvel na região é uma excelente opção para investimento ou lazer. Uma análise mais detalhada do mercado indica que, ao mesmo tempo em que há um volume expressivo de grandes projetos com sofisticadas estruturas turístico-hoteleiras, proliferam os pequenos projetos puramente imobiliários.

Os **pequenos projetos imobiliários** são, via de regra, conduzidos por indivíduos, associações de pequenos investidores ou grupos empresariais de pequeno porte. Muitos deles são estrangeiros e possuem pouca familiaridade ou tradição em incorporação imobiliária. São conduzidos de forma bastante oportunística e, dado o porte dos projetos, os empreendedores conseguem rapidamente viabilizar o negócio e atrair clientes. A maior parte desses empreendimentos imobiliários vem se instalando em destinos turísticos mais consolidados, principalmente ao redor das capitais nordestinas, nos quais o volume de turistas estrangeiros é bastante considerável.

Em geral, essas áreas mais próximas das principais capitais já se encontram praticamente ocupadas por residências de veraneio dos próprios moradores da região. São loteamentos ou extensões urbanas de média densidade, ocupação desordenada e infra-estrutura e paisagismo precários. Os pequenos projetos imobiliários têm ocupado não só as áreas remanescentes ao redor das capitais, como também as demais localidades turísticas mais consolidadas, como Pipa, Porto de Galinhas e Porto Seguro. Nesse caso, já contam com um maior nível de planejamento da ocupação e são voltados, em sua maioria, para estrangeiros e moradores do sudeste brasileiro.

De fato, esse tipo de oferta acaba por ter a função de desbravar o mercado e sinalizar para os grandes investidores de projetos turístico-imobiliários as oportunidades que se vislumbram.

Os **projetos turístico-imobiliários**, por sua vez, geralmente contam com oferta hoteleira e residencial de centenas ou milhares de unidades habitacionais. Dadas as características do fluxo de caixa desses projetos, nos quais a exposição é longa e os riscos são altos, aguardar a sinalização dos pequenos projetos imobiliários é uma precaução justificada.

---

<sup>1</sup> As pesquisas com corretores e empreendedores indicaram que o conjunto formado por baixos preços gerais, facilidade de acesso, clima, hospitalidade, ausência de catástrofes naturais e infra-estrutura faz com que os turistas tenham uma percepção do Nordeste como região de muito boa atratividade.

A complexidade da viabilização e os riscos envolvidos em um projeto turístico-imobiliário são grandes, mas há formas de minimizar os riscos na implantação de um projeto dessa natureza.

Uma das principais formas de minimizar riscos continua sendo a associação com parceiros locais - normalmente profundos conhecedores da realidade local, podem ser de grande ajuda no planejamento do empreendimento. Encontrar o parceiro certo, ou evitar se associar a oportunistas, pode ser uma tarefa complicada para investidores estrangeiros. A **ADIT** e as **ADEMI**<sup>2</sup> locais – instituições que se preocupam com a reputação do turístico-imobiliário no Nordeste – podem oferecer assistência e bons contatos.

As pesquisas da HVS identificaram ainda alguns temas que são vitais para o sucesso dos empreendimentos turístico-imobiliários e, de uma forma geral, têm sido negligenciados por grande parte dos empreendedores. São eles:

- Escolha e aquisição dos **terrenos**;
- **Road Map**: mais que um master plan;
- Aspectos de **diferenciação** do projeto;

**Figura 5 – Fatores Chave de Sucesso em Projetos Turístico-Imobiliários no Brasil**



Fonte: HVS International

A seguir, esses temas são discutidos em maiores detalhes.

<sup>2</sup> ADIT é a Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Nordeste. ADEMI é a Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário.

### Escolha e Aquisição dos Terrenos

No estudo de 2005, a HVS indicou uma seqüência de etapas para a viabilização de um projeto turístico-imobiliário. Na seqüência proposta, a compra do terreno é a última etapa do processo de concepção e análise de viabilidade. Ela deve ser efetivada após a profunda compreensão do mercado e das alternativas de localização.

Entretanto, ainda é bastante comum que empreendedores, entusiasmados com a identificação de um terreno a beira-mar a preço baixo, o adquiram sem uma mínima noção do que pode vir a ser desenvolvido. Com isso, muitas vezes o que se consegue são pedaços de terras sem valor, nos quais um projeto turístico-imobiliário dificilmente será viável do ponto de vista econômico.

Nossas pesquisas permitiram concluir que um bom terreno deve ter as seguintes características:

- **Acesso facilitado:** proximidade a um aeroporto internacional com razoável volume de tráfego e uma boa variedade de rotas diretas para os principais mercados emissores, principalmente o europeu. A partir do aeroporto, viagens complementares de mais de uma hora de duração, sejam rodoviárias ou aéreas, são inconvenientes. Essa tolerância é especialmente relevante em empreendimentos de massa. Entretanto, quanto mais diferenciado e especial for o destino, mais os turistas aceitam deslocamentos complementares;
- **Destino com marca:** a possibilidade de um turista adquirir um imóvel distante da sua residência habitual é fortemente influenciada pela força da marca do destino. A maior parte dos compradores, salvo aqueles extremamente sensíveis a preço, opta por imóveis em localidades que tenham uma boa reputação turística. O raciocínio é semelhante para o hóspede no processo de escolha de um hotel ou destino. No entanto, como o vínculo do visitante com a localidade terá um prazo de tempo delimitado, há menor percepção de risco e, portanto, maior propensão a escolher opções sem tanta reputação. A marca é tão importante que há diversos casos nos quais o empreendedor anuncia a localização do projeto em uma cidade mais renomada, quando, de fato, o empreendimento está localizado a algumas dezenas de quilômetros desse destino;
- **Entorno conservado:** Os potenciais compradores de imóveis valorizam sobremaneira a garantia de que o entorno do empreendimento será mantido em condições razoáveis de conservação. Para empreendimentos mais sofisticados, além da conservação, a privacidade é de extrema importância. O empreendedor pode garantir esses aspectos identificando áreas cujos arredores tenham fortes barreiras à ocupação desordenada. Para tanto, o plano diretor, caso a área esteja situada em uma região

urbana, ou o plano de manejo, caso a área esteja situada em algum tipo de unidade de conservação, podem ajudar a identificar o tipo de ocupação prevista para o entorno. Adicionalmente, o projeto pode prever a criação de uma “zona de amortecimento” para ajudar a manter o entorno e a privacidade em níveis compatíveis com a expectativa dos condôminos e hóspedes;

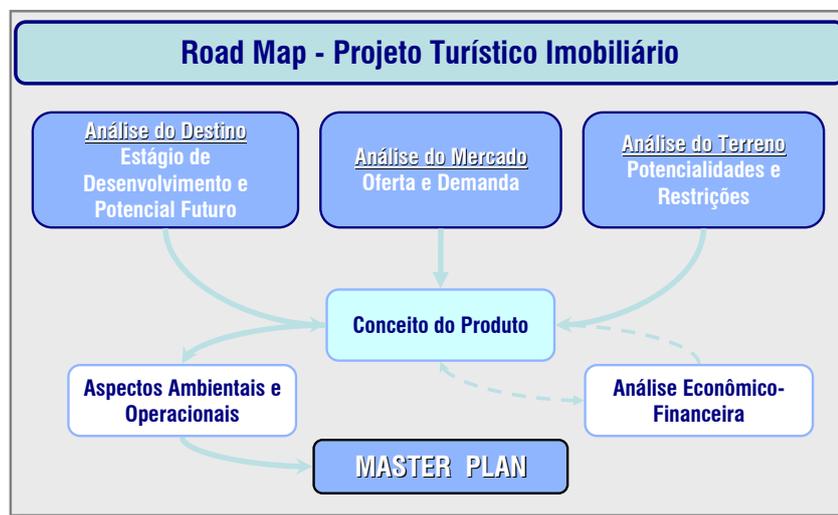
- **Potencial de construção compatível:** grande parte das áreas costeiras brasileiras possui uma variedade de restrições de ordem ambiental. Tais restrições impedem a implantação de determinados equipamentos ou limitam a ocupação dentro da propriedade. Esse aspecto tem trazido inúmeros atrasos nos cronogramas de licenciamento e implantação, incluindo embargos à obras em andamento. Na raiz do problema do licenciamento ambiental, há pelo menos duas importantes razões. A primeira é que as regras e as condicionantes de instalação são geralmente subjetivas, o que abre um amplo leque de incertezas sobre o que e como se pode construir. A segunda razão, que decorre parcialmente da primeira, é que muitos dos projetos são submetidos com características realmente incompatíveis com a legislação ambiental brasileira ou com os planos de manejo das unidades de conservação. Enfim, é preciso entender com bastante clareza o potencial construtivo do terreno.

### ***Road Map: Mais que um Master Plan***

Um master plan não pode ser apenas uma ilustração atrativa sobre o empreendimento, e não deve servir apenas como peça de apresentação do projeto. Ele é uma ferramenta básica e indispensável para a estruturação do negócio, e será a principal referência sobre o projeto durante as fases de licenciamento, funding, captação de parceiros e promoção mercadológica.

Nesse sentido, o Master Plan é parte integrante do que se pode chamar de *Road Map* da implantação do empreendimento. O *Road Map* é o conjunto dos diversos estudos que embasaram a conceituação do empreendimento, orientando o caminho para a implantação do projeto. A figura a seguir ilustra o conceito de Road Map e sua relação com o Master Plan.

**Figura 6 – Road Map de Projetos Turístico-Imobiliários**



Fonte: HVS International

Em resumo, além de propor uma urbanização funcional e um ambiente agradável, o master plan deve estar amparado em dois fatores elementares:

- **Aspectos ambientais:** A análise dos espaços que podem ser ocupados, bem como do tipo de ocupação, deve ser conduzida por especialistas em planejamento e licenciamento ambiental com boa reputação e histórico comprovado de atuação na área. Também é importante prever as principais necessidades de infra-estrutura, tal como tráfego geral e acessos, saneamento ambiental, abastecimento de água, consumo de energia, etc. Todas essas características devem estar previstas e seus impactos devem ser compatíveis com as restrições ambientais do terreno;
- **Aspectos mercadológicos:** paralelamente à análise ambiental, devem ser conduzidos estudos mercadológicos a respeito do destino turístico e do produto turístico-imobiliário. Esses estudos (constituintes do *Road Map*) devem definir o conceito geral do produto; a quantidade, o porte e o posicionamento dos hotéis e das casas; as principais características dos equipamentos turísticos; a interação entre o hotel e os condomínios; a avaliação dos custos de implantação e operacionais; a previsão de receitas e de fluxo de caixa; e, principalmente, a análise de viabilidade econômica do projeto. Esses estudos preliminares são indispensáveis para a elaboração do master plan, pois oferecem uma visão do mercado sobre o que faz sentido implantar em uma determinada área. Sem esses estudos, um master plan não tem reais condições de nortear empreendedores, parceiros e financiadores.

Ressalta-se que a **adequada elaboração dos estudos ambientais e mercadológicos é um excelente investimento: minimiza os riscos envolvidos em projetos turístico-imobiliários e ajuda a evitar atrasos que significam**, em última instância, a postergação das receitas previstas e a **diminuição do retorno sobre o investimento**.

### Aspectos de Diferenciação do Projeto

Em um momento de grande liquidez internacional e forte demanda por residências turísticas, qualquer projeto bem embasado e com razoável nível de qualidade de implantação pode garantir margens e velocidade de venda adequadas. Adicionalmente, o empreendedor que tenha adquirido um bom terreno e elaborado um master plan adequado pode ainda diminuir os riscos associados à implantação de projetos turístico-imobiliários.

Ter um bom terreno e criar um bom master plan é apenas uma tarefa básica. Com a chegada de novos concorrentes internacionais e o acirramento da competição, é preciso ir além. É preciso garantir a diferenciação do produto proposto. E, para que um projeto imobiliário no litoral nordestino seja competitivo e diferenciado, é preciso atentar para os seguintes temas:

- **Equipamentos turístico-hoteleiros:** os diversos equipamentos turístico-hoteleiros possíveis – hotéis, campos de golfe, spas, centros de convenções, parques aquáticos, centros comerciais, etc. – tendem a ter baixa rentabilidade quando avaliados isoladamente. Entretanto, são a “alma” do projeto turístico-imobiliário. Eles permitem que o complexo tenha uma dinâmica social própria e ativa, aumentando a atratividade da região e ajudando a formar a imagem do destino. Nesse sentido, a HVS recomenda que a integração entre os elementos turístico e imobiliário exista e seja cuidadosamente elaborada, para que possa, de fato, dar vida ao empreendimento e, enfim, agregar valor para o condômino;
- **Marcas agregadas:** garantir que os parceiros envolvidos em todas as etapas da viabilização do projeto tenham marcas fortes é outro fator relevante. A marca de cada parceiro agrega valor, distingue o produto e diminui a percepção de risco por parte do comprador. Todos os envolvidos no processo de viabilização podem ser incluídos nesse raciocínio, como empreendedores, arquitetos, corretores, gestores do condomínio, operadores hoteleiros e operadores dos demais equipamentos turísticos. O valor da marca é ainda mais importante quando se avalia que grande parte do mercado é estrangeiro e que a compra é de um bem durável, o que torna o mercado especialmente sensível à segurança e à identificação que uma marca forte traz;



A HVS já havia, no artigo de 2005, ressaltado a necessidade de atentar para questões mercadológicas como a relação entre o potencial do destino, o perfil da demanda e a configuração do empreendimento. Havia também alertado para os riscos de comprar o terreno antes de realizar os primeiros estudos mercadológicos e ressaltado a importância de estruturar corretamente o *funding* dos projetos.

No presente artigo, evidenciou-se que as questões anteriormente levantadas são apenas passos básicos, e que há aspectos técnicos na estruturação de negócios turístico-imobiliários que devem receber mais atenção dos desenvolvedores. A pouca importância dada a questões ambientais e a aspectos de diferenciação do produto, bem como a utilização de *masterplans* pouco estruturados tecnicamente têm ocasionado perda de rentabilidade. Além disso, as escolhas de terrenos e destinos ainda têm sido feitas sem levar em conta a relação entre o estágio de desenvolvimento do destino, o perfil da demanda almejada e o nível de risco e retorno aceitáveis para o desenvolvedor.

Todas essas questões são de extrema importância para maximizar resultados e minimizar riscos, e é vital que os investidores as considerem antes de tomar sua decisão de investimento. Com o presente artigo, a HVS International espera – por meio de informações reais, baseadas em um profundo estudo de campo – ter deixado clara a importância dessa análise, e fornecido informações relevantes para que ela seja preliminarmente conduzida.

### **SOBRE A HVS INTERNATIONAL**

*Além de realizar diversos estudos de viabilidade, avaliações econômicas e conceituações de empreendimentos hoteleiros no Brasil, a HVS international vem assessorado a estruturação de empreendimentos turístico-imobiliários em destinos turísticos do Nordeste desde 2002. Além disso, foi responsável pela elaboração dos Planos Diretores de Desenvolvimento Turístico Integrado da Bahia e do Maranhão, bem como pela elaboração do plano estratégico para o desenvolvimento turístico de Itacaré-BA.*

### **SOBRE OS AUTORES**

#### **Diogo Canteras**

*Engenheiro, formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com especialização em Gestão de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, Diogo Canteras é o sócio diretor da HVS International no Brasil e Professor de Desenvolvimento de Projetos Turístico-Hoteleiros da Fundação Getúlio Vargas. Tendo focado a maior parte dos seus mais de 20 anos de vida profissional ao Desenvolvimento de Empreendimentos Turístico-Hoteleiros, é hoje um dos mais respeitados especialistas em Estruturação de Oportunidades de Negócios no Brasil. No final dos anos 80 viveu em Portugal, dedicando-se à implantação da Quinta da Penha Longa, em Cascais.*

#### **Cristiano Vasques**

*Engenheiro de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com especialização em Gestão Estratégica de Turismo e Hotelaria pela Fundação Getúlio Vargas. Vem atuando desde 2001 na área turístico-hoteleira, elaborando análises de mercado e estudos de viabilidade econômico-financeira para projetos hoteleiros, além de ser responsável pela área de planejamento turístico da HVS em São Paulo. Entre outros projetos, coordenou a execução dos planos turísticos dos estados da Bahia e do Maranhão para o PRODETUR-NE II, programa de fomento ao turismo no Nordeste do Governo Federal e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).*

#### **Gustavo Moura**

*Bacharel em Turismo pela Universidade de São Paulo e pós graduado em Gestão Mercadológica do Turismo pela mesma instituição, foi também aluno de Gestão Ambiental na Leeds University. Trabalhou em projetos de turismo para a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo onde esteve envolvido com a elaboração da metodologia da pesquisa de demanda turística internacional para o Brasil entre outros projetos para o Ministério de Turismo do Brasil. Desde 2005 vem realizando estudos de viabilidade econômica, conceituação e avaliação de empreendimentos hoteleiros junto à HVS International, incluindo projetos turístico-imobiliários no Nordeste brasileiro.*



### AUTORES

**Diogo Canteras**  
Partner

**Cristiano Vasques**  
Senior Associate

**Gustavo Moura**  
Associate

### SERVIÇOS – HVS

- Valuation Services
- Consulting Services
- Asset Management & Operational Advisory Services
- Tourism Planning
- Timeshare Consulting & Resort Development
- Executive Search & Operational Advisory Services
- Organisational Assessments / Performance Cultures
- Convention, Sports & Entertainment Facilities Consulting
- Food & Beverage Services
- Gaming Services
- HVS Compass Interior Design
- Marketing Communications
- Technology Strategies
- European Hotel Financing
- HVS / The Ference Group: Operational & Management Strategy Development
- HVS Hodges Ward Elliot

#### América do Sul

**HVS São Paulo**  
Av. Faria Lima 1912, cj. 7F  
01452-001 São Paulo/SP  
Brasil  
+55 11 3093-2743

**HVS Buenos Aires**  
San Martin, 640 – 4º piso  
1004 – Buenos Aires  
Argentina  
+54 11 4515-1461

#### Europa

**HVS London**  
14 Hallan Street  
London W1W 6JC  
UK  
+44 20 7878-7700

**HVS Madrid**  
C/ Capitán Haya, (planta 15)  
28020, Madrid  
Spain  
+34 91 417-6937

#### Ásia

**HVS Singapore**  
100 Beach Road  
#32-04 Shaw Towers  
189702 – Singapore  
+65 6293-4415

**HVS Hong Kong**  
183 Jade Villa  
Ngau Liu Chuk Yeung Road  
Saikung – China  
+852 2791-5868

**HVS New Delhi**  
c-67, Anand Niketan  
2<sup>nd</sup> Floor – New Delhi, ND  
110021 - India  
+91 11 2410-1005

#### Austrália

**HVS Sydney**  
Suite 101, Level 1  
5 Elizabeth Street  
Sydney, NSW, 2000  
Australia  
+612 9233-1125

#### América do Norte

**HVS New York**  
372 Willis Avenue  
Mineola, NY, 11501  
USA  
+516 248-8828

**HVS San Francisco**  
Suite 620  
116 New Montgomery St.  
San Francisco, CA, 94105  
USA  
+3415 896-0868

**HVS Boulder**  
2229 Broadway  
Boulder, CO, 80302  
USA  
+303 443-3933

**HVS Vancouver**  
4235 Prospect Road  
N. Vancouver, BC  
V7N 3L6 - Canada  
+604 988-9743

**HVS Toronto**  
Suite 202  
2120 Queen Street East  
Toronto, ON, M4E1E2  
Canada  
+416 686-2260

**HVS Miami**  
Suite 216  
8925 SW 148<sup>th</sup> Street  
Miami, FL, 33176  
USA  
+305 378-0404

**HVS Washington DC**  
Suite 102  
1300 Piccard Drive  
Rockville, MD, 20850  
USA  
+240 683-7123

**HVS Chicago**  
Suite 1A  
445 West Erie Street  
Chicago, IL, 60610  
USA  
+312 587-9900

**HVS Phoenix**  
Suite 620  
116 New Montgomery St.  
San Francisco, CA, 94105  
USA  
+3415 896-0868

**HVS Weston, CT**  
262 Lyons Plain Road  
Riversbend  
Weston, CT, 06883  
USA  
+203 226-6000

**HVS Boston**  
4<sup>th</sup> Floor  
607 Boylston Street  
Boston, MA, 02116  
USA  
+617 424-1515

© 2005 HVS International. Todos os direitos reservados.

Publicado por:

HVS International São Paulo

Av. Brig. Faria Lima, 1912 – cj. 7F.

Tel. +55 11 3093 2743 Fax. +55 11 3093 2783

Para informações adicionais contatar:

Diogo Canteras: [dcanteras@hvsinternational.com](mailto:dcanteras@hvsinternational.com)

Ou visite nosso site: [www.hvsinternational.com](http://www.hvsinternational.com)