Top management

Quando o sonho se transforma em pesadelo



FILIPE SANTIAGO
| Managing Partner da BlueShift – Achievers Make the Change

A cena repete-se com uma regularidade quase assustadora. O potencial investidor senta-se à minha frente, em busca de ajuda para o desenvolvimento do seu projeto turístico. Muitas vezes refere-se-lhe de uma forma emocional – "tenho este sonho" -, e assume, à partida, as suas próprias limitações de conhecimentos - "Eu, de hotéis, não sei nada. Por isso é que vim ter convosco".

Até aqui tudo bem. Dir-se-ia o início de um projeto promissor, com um cliente motivado e recetivo a ser apoiado por uma empresa com competências específicas. É isso que vendo. Mas a ilusão dura pouco. De repente, saltam para a mesa o projeto de arquitetura – já licenciado -, a candidatura ao Portugal 2020 – já aprovada – e o calendário da empreitada, com o apelo de urgência – as obras arrancam para a semana. Esse é o momento em que percebo que aquele investidor não precisa de mim. A nossa conversa teria sido importante… mas um ano antes.

Quando cheguei a esta indústria, há onze anos, a mesma era descrita, de forma condescendente como "fazer camas e servir pequenos-almoços". É nessa perceção errada que ainda hoje se baseia a ilusão, por parte de muitos pequenos investidores, de que abrir um empreendimento turístico é como receber os amigos em casa. Nunca foi. E, se é verdade que este já foi um negócio relativamente simples, é também inegável que a sua complexidade aumentou exponencialmente nos últimos dez anos. Se não fosse assim, eu teria continuado na banca.

A dinâmica da evolução das necessidades dos consumidores, a multiplicação de segmentos com necessidades cada vez mais específicas, a crescente complexidade da distribuição, a maior exigência técnica e analítica das decisões de preço e inventário, a total transparência trazida pelos ratings das redes sociais, … são apenas alguns exemplos de como a indústria se sofisticou, exigindo uma crescente profissionalização e capacitação dos seus gestores.

É, por isso, preocupante ver estes investidores – muitas vezes famílias que aplicam ali as poupanças de uma vida – tomarem decisões de investimento tão importantes com base apenas em sensibilidades, intuições e gostos pessoais. Daí para o projeto de arquitetura e a candidatura ao PT2020 é um pequeno salto.

Sem competências específicas de turismo e operação hoteleira, os projetos de candidatura acabam por ser ricos nas palavras-chave que o consultor sabe que irão despertar o interesse dos avaliadores. Mas sem o desenvolvimento de um conceito diferenciador, sem uma estratégia de produto e posicionamento, sem uma ideia minimamente fundamentada sobre o mercado e as suas necessidades.

Os business plans que dali resultam acabam por evidenciar, na crueza dos números, o desconhecimento da realidade do setor. Mesmo na ausência de um formato USALI, que permitisse vislumbrar a realidade operacional por trás de cada departamento, as bandeiras vermelhas são impossíveis de ignorar: ocupações e preços médios inadequados ao destino (ou à falta dele), estruturas de pessoal utopicamente enxutas, diretores a auferir pouco mais do que o salário

"COSTUMO DIZER AOS MEUS CLIENTES QUE NÃO FAZEMOS O TRABALHO DAS CONSULTORAS DE INCENTIVOS – TEMOS UM PARCEIRO ESPECIALIZADO PARA ISSO -, MAS O MÍNIMO QUE ESPERARIA ERA QUE AS MESMAS NÃO TENTASSEM FAZER O NOSSO."

mínimo, ausência de comissões comerciais ou de gestão, margens de Resultado Operacional ou EBITDA completamente irrealistas: "o Excel aguenta tudo".

Costumo dizer aos meus clientes que não fazemos o trabalho das consultoras de incentivos – temos um parceiro especializado para isso -, mas o mínimo que esperaria era que as mesmas não tentassem fazer o nosso. São perspetivas complementares e sequenciais: primeiro define-se o conceito da unidade e avalia-se o retorno do investimento; depois então, caso o retorno seja positivo (e adequado), e se decida avançar, faz sentido pensar em candidaturas a fundos. Tentar inverter ou aglutinar as duas etapas é receita garantida para o desastre.

E meço bem as palavras quando digo "desastre". É que uma vez terminado o período de carência do financiamento, é preciso que a operação gere cash-flow para o pagar. E aquela componente a fundo perdido que lhe prometeram… depende do cumprimento dos objetivos definidos.

Este é normalmente o segundo momento em que somos contactados. E aí, já não me deparo com sonhadores, mas com empresários desiludidos, muitas vezes famílias com as poupanças destruídas, agarradas para a vida a maus projetos. Projetos que, com os estudos e aconselhamento adequados, nunca teriam saído do papel. É o momento em que o sonho se transformou em pesadelo. **h**

** O autor escreve segundo as regras do Novo Acordo Ortográfico*

UM CONTRIBUTO DE...



JOSÉ MANUEL ESTEVES,
/ Director Geral da AHRESP

Pela vossa experiência, os investidores subvalorizam a complexidade de negócio hoteleiro?
Há cinco décadas que assistimos a vários ciclos de subvalorização, diria mesmo de irresponsabilidades, no investimento hoteleiro em Portugal. Exceptuando honrosas excepções, vimos de tudo, desde a "imobiliária turística" do Algarve, que há mais de 40 anos deu primado ao construtor civil ocupar a orla marítima, com hotéis e aldeias turísticas, dando início ao mal conseguido Sistema de Time Sharing. Passando pelos primeiros financiamentos do Turismo de Portugal e dos fundos comunitários, em que todos correram a investir, lá na terra, a pedido, e mesmo sob pressão do presidente da Câmara. Até hoje, só porque "o Turismo é que está a dar".

Quais são as principais lacunas e dificuldades dos investidores?
Como o Filipe bem diz, não podem investir sem antes assumirem o que são. São investidores, ou empreendedores, ou empresários? São conhecedores da atividade, ou são turistólogos, porque já viajaram muito, e dormiram em muitos hotéis e comeram em muitos restaurantes? E além disso a filha é arquiteta e o filho é advogado? É óbvio que a tentação dos "amigos" que facilitam a aprovação dos projetos e dos financiamentos, vão levá-los aos caminhos da perdição, e a obrigá-los a entregarem-se à banca e aos fundos de recuperação, quando já é tarde.

De que forma podem ser mitigadas e o risco reduzido?
Como mais uma vez diz o Filipe, que os investidores tenham respeito por si próprios, e não invistam um euro sem primeiro ouvirem os especialistas. Sobretudo nos dias de hoje, em que a complexidade do mercado turístico exige ofertas turísticas muito competitivas, bem segmentadas e claramente diferenciadoras. Como nota final positiva, é preciso ter sempre presente que, mesmo quando um destino turístico está em retração, se não for por calamidade da natureza ou por risco de segurança, um produto turístico bem estruturado pode estar na moda.