MARKET REPORT

Fundo de Reservas na Hotelaria: por que e quanto reter?

MAY 17, 2010

Apesar de muitas vezes não ser praticado pelos hotéis, o fundo de reserva é fundamental para uma gestão sustentável. Entretanto, a falta de informações acaba gerando certa resistência e dúvidas sobre quais as suas finalidades e vantagens.

Ainda hoje é comum escutarmos opiniões opostas a respeito da retenção de parte da receita hoteleira para um fundo de reserva de reposição de ativos. Se por um lado alguns investidores e gestores de hotéis estão totalmente convencidos da importância desse fundo, outros ainda relutam, defendendo o término da retenção e muitas vezes solicitando a distribuição dos recursos já arrecadados. De fato, o fundo de reserva é fundamental para a gestão sustentável de um hotel, mas a falta de informações é que acaba gerando certa resistência e dúvidas sobre quais as suas finalidades e vantagens.

Qual a finalidade do Fundo de Reservas?

Antes de qualquer coisa, é importante ressaltar que o investimento hoteleiro, assim como em outros segmentos imobiliários, deve ser visto conceitualmente como uma aplicação de longo prazo. Os investidores desse setor obviamente têm uma expectativa imediata de rendimentos mensais, mas é fundamental que o imóvel se mantenha em bom estado e continue se valorizando no decorrer dos anos. Não se compra um hotel somente para obter ganhos imediatos e deixá-lo ser depreciado até sua decadência. O objetivo do fundo de reserva é justamente garantir a perpetuidade do empreendimento.

“Não se compra um hotel somente para obter ganhos imediatos e deixá-lo ser depreciado até sua decadência. O objetivo do fundo de reserva é justamente garantir a perpetuidade do empreendimento.”

Para sobreviver, um hotel depende da qualidade dos serviços oferecidos, que está relacionado diretamente ao bom estado dos móveis e decorações dos apartamentos e das áreas externas, além da funcionalidade de equipamentos como sistemas de aquecimento de água, ar-condicionados e televisores. Todos esses itens necessitam de reparos constantemente, e após determinado período, devido ao tempo de uso ou à chegada de novas tecnologias, eles devem ser substituídos.
A finalidade do fundo de reservas é custear essas manutenções e a atualizações do hotel, sem que isso impacte bruscamente na renda dos seus proprietários.

Qual a vantagem de se ter um Fundo de Reserva?

Ao realizar o acompanhamento de diversos hotéis durante as atividades da HVS nos principais mercados hoteleiros do país, ficam muito claras as vantagens dos empreendimentos que praticam a retenção do fundo de reserva perante outros concorrentes que não têm esta prática.
Esses hotéis tendem a ser mais ágeis e eficientes nos reparos de manutenção e re-investimentos, pelo simples motivo de já terem os recursos destinados para esse fim. Com isso, ganham **COMPETITIVIDADE**, pois estão sempre um passo a frente do mercado com relação à qualidade dos serviços e tecnologia dos seus equipamentos, o que reflete em maiores diárias médias, taxas de ocupação mais altas e consequentemente melhores resultados.
Além disso, em empreendimentos sem um fundo de reserva, o investidor pode ser surpreendido com períodos de rendimentos baixos ou até inexistentes,

ocasionados por manutenções emergenciais ou re-investimentos necessários para atualizar o prédio. Quando existe um fundo para reposição de ativos, essa desagradável surpresa não acontece, pois os investimentos consomem os recursos provisionados mensalmente para este fim e não impactam diretamente nos rendimentos. Isso gera um histórico de distribuições mais constante e transmite uma **SEGURANÇA** maior aos investidores hoteleiros.

Ao proporcionar maior receita ao empreendimento devido à competitividade, e transmitir maior segurança ao mercado devido a um histórico de rendas consistente, o fundo de reserva, consequentemente, está contribuindo para uma maior **VALORIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO**.



Quanto reter mensalmente para que o Fundo de Reserva funcione bem?

Para que um fundo de reserva seja mais eficiente, é ideal que o seu saldo seja acompanhado juntamente com um plano de manutenção e re-investimentos de curto e longo prazo. Dessa maneira, o saldo retido deverá ser suficiente para manutenções preventivas e corretivas emergenciais que podem acontecer durante o ano, e também visar grandes reformas e *retrofits* (modernização de mobiliário, artigos decorativos e fachada), que se tornam cada vez mais necessários conforme o prédio se aproxima dos seus 10 anos de idade. Atualmente, o mercado hoteleiro pratica uma retenção para fundo de reserva de cerca de 5% da receita do empreendimento.

A maneira de formar o fundo através de uma parte da receita é ideal, pois pondera a quantia arrecadada de acordo com a categoria e a ocupação do hotel. Empreendimentos com receitas maiores devido à sua categoria, por exemplo, hotéis Up Scale, têm necessidade de um fundo maior devido ao custo de manutenção e reposição dos seus ativos. No caso de hotéis com altas taxas de ocupação, o fundo também deve ser maior, devido ao maior desgaste das instalações.

O percentual de 5% pode variar cerca de um ou dois pontos percentuais, para mais ou para menos. Hotéis novos costumam utilizar retenções menores durante os seus primeiros anos de operação, para não impactar muito o seu desempenho no período de inserção no mercado. Em contrapartida, hotéis localizados em cidades de praia, por exemplo, podem precisar de retenções maiores já que a maresia tem forte impacto na deterioração do imóvel.

Comentários do Autor

Realmente é difícil abrir mão de uma renda imediata, principalmente quando não se percebe os benefícios futuros que abdicar hoje dessa renda lhe trará. Por isso, é fundamental entender a finalidade do fundo de reserva, os benefícios que ele traz aos investidores e os danos que não tê-lo pode acarretar ao seu investimento.

Não se engane, sem um fundo de reserva o risco das reformas e atualizações não ocorrerem ou serem postergadas é grande. Com isso, o hotel perde competitividade e seu potencial de receita diminui, bem como seus rendimentos. No momento em que os re-investimentos forem inevitáveis, o empreendimento já estará abalado financeiramente e os impactos nas distribuições podem ser catastróficos.

Por isso, pode-se dizer em linhas gerais que o fundo de reserva torna o hotel um investimento mais competitivo, mais seguro e mais rentável em longo prazo, tanto com relação à rentabilidade mensal quanto ao valor de revenda imóvel.