



# MERCADO HOTELEIRO SE PREPARA PARA UM NOVO CICLO

Breve análise conjuntural dos investimentos no setor  
Novas demandas e a Copa do Mundo de 2014  
Redes nacionais e internacionais que atuam no país  
Oportunidades em vários segmentos da hotelaria  
**Entrevista: Horwath HTL foca operação no Brasil**



**Grandes desafios em uma das  
mais conceituadas empresas  
de engenharia do país**

**Paulo Sérgio Ferreira de Oliveira**

Diretor da Método Engenharia

Paulo Sérgio Ferreira de Oliveira enfrentou em sua trajetória muitos desafios, que lhe agregaram uma especial habilidade para lidar com estratégias. Formado pela Faculdade de Engenharia Civil de Itajubá-MG e com MBA Executivo Internacional com especialização em gestão estratégica pela FIA-USP, Oliveira iniciou sua carreira em São Paulo, na empresa LA Falcão Bauer, onde ficou por três anos no controle de qualidade e consultoria em serviços especializados de engenharia. Ainda na mesma empresa, atuou na área de execução de obras de recuperação e reforço estrutural.

Em 1986 foi para a multinacional *Fosroc Reax*, empresa do grupo *Burmah Castrol*, que queria lançar uma linha de produtos no Brasil para recuperação, reforço e proteção do concreto. "Fui para desenvolver a linha de produtos e o mercado para esta linha de negócio, o que deu muito certo. Passei pela gerência técnica e industrial, atuei na área de qualidade e terminei como gerente da operação brasileira", diz Oliveira. Os 15 anos na multinacional foram uma rica experiência. A empresa era embrionária no Brasil e ao final da operação tinha duas aquisições que totalizavam R\$ 23 milhões. Em seus dois últimos anos de empresa, de 1999 a 2001, o engenheiro executou um projeto no Reino Unido, onde foi gerente internacional de negócios de pisos industriais, numa operação que tinha mais de 40 unidades no mundo.

Um mês após seu regresso ao Brasil, foi convidado para dirigir outra indústria de produtos para impermeabilização chamada Denver, onde trabalhou por três anos. "Foi um projeto que exigiu uma reestruturação e readequação do negócio para ampliar o portfólio de produtos, reestruturar uma equipe de vendas e montar um grupo de representantes para ocupar o território brasileiro. Investi na fábrica para que a Denver deixasse de ser somente uma empresa fabricante de impermeabilizante para fabricar uma linha ampla na área de construção, o que foi muito bem sucedido", conta Oliveira, que após a Denver, decidiu montar com um sócio uma rede de consultores chamada On Site, que tinha como objetivo trabalhar na área de reabilitação de edificações, projeto que durou dois anos.

O engenheiro então recebeu um novo convite, um desafio que gerou bons resultados. Ele dirigia uma divisão de construção da multinacional Sika Brasil, área que representava 85% do negócio. A empresa tinha uma meta ousada de construção, estava perdendo *share* e não estava produzindo bons resultados. "Implantamos lá um projeto de reciclagem bastante agressivo. Foi uma grande mudança para a empresa. Nós reestruturamos a área de vendas direta e a revenda. O segredo é respirar o negócio pensando como consumidor. Já no primeiro ano houve um crescimento de cerca de 19% das vendas e no segundo ano de 29,5%", revela.

## Método Engenharia

A história com a Método Engenharia, onde atua até hoje, iniciou em 2006, quando assumiu a unidade de negócios Método Fast, que faz obras rápidas para o varejo com um prazo médio de 47 dias. Em novembro de 2008, assumiu a unidade de negócios que atende Hotéis e Hospitais da Método, responsável pela execução de obras conceito como o Grand Hyatt e o Hotel Unique, na cidade de São Paulo, e o Grande Hotel em Campos do Jordão. Hotéis e hospitais não possuem somente as similaridades de tipologia, como aponta Oliveira. "Do ponto de vista de engenharia, um hotel não é muito diferente de um hospital para um cliente especial e que está lá em condições especiais. Embora existam outros cuidados no serviço de acabamento e revestimento, por exemplo, todo serviço de hotelaria também se encontra no hospital".



Há cerca de uns dois meses a Método lhe ofereceu um outro desafio: o de assumir a direção da unidade de serviços de tecnologia, que compreende engenharia, orçamento, projeto, suprimentos, assistência técnica e administração de contratos. "Hoje eu acumulo a gestão dessa área de tecnologia com a unidade de negócios de hotéis e hospitais. Coordeno também o Núcleo de Sustentabilidade e sou responsável pela área de Comunicação e Marketing". Suas experiências mais fortes na empresa estão na área de produtos. "Dirigir unidades em um negócio de prestação de engenharia exige outras habilidades, pois o produto é menos tangível e o cliente não pode testar antes de comprar. O portfólio de obras da Método dá lastro e a habilita a participar de qualquer obra de grande porte do segmento em que atua. O cliente tem que acreditar no que você pode fazer por ele", avalia o diretor da empresa.



***“Ao iniciar um empreendimento é essencial elaborar um estudo de viabilidade bem estruturado para gerar dados que tragam segurança ao investidor”***

**A elaboração de um projeto requer o conhecimento de todo processo**

Apesar de a empresa ser segmentada, Oliveira diz que a Método possui conhecimento de cada área específica, pois para construir um hotel, é necessário saber como é feita toda a operação. “Nós gostamos de participar. Um empreendimento de construção tem um ciclo de vida que começa na concepção, depois a fase de projeto, detalhamento do projeto, aquisições, construção e operação e uso. Nós gostamos de trabalhar desde a concepção, pois assim se consegue agregar mais valor, uma grande inferência sobre os custos, etc”.

Ao iniciar um empreendimento é essencial elaborar um estudo de viabilidade técnica e financeira de qualidade. “Na maior parte dos casos as redes hoteleiras não são donas dos hotéis, sendo somente operadoras. Você irá depender de um investidor. Por isso, é essencial um estudo de viabilidade bem estruturado para gerar dados que tragam segurança ao investidor, além de colocar recursos para o bom desenvolvimento da obra”, avalia o engenheiro.

**Ampliação da carteira em 2010**

A crise não chegou a afetar muito a Método. Um dos motivos, segundo o diretor, é a baixa atividade no setor residencial. Sua atuação está mais voltada para prédios, escritórios de alto-padrão, edificações industriais, hotéis e hospitais. “Nós entramos em 2009 com uma carteira de obras

bastante robusta. Não há um hiato entre o momento do início da crise. Já tínhamos projetos bem contratados. Existe um empenho maior nosso para poder ampliar a carteira em 2010. Desde o último semestre de 2008, nós sabíamos que 2009 seria um bom ano”. A empresa conta com dois empreendimentos em andamento no setor hoteleiro: o Resort Natal Ocean, em Natal, e o Aporá Pipa, em Timbau. Além desses, dois outros contratos estão paralisados pelos clientes, investidores estrangeiros, que já estão se preparando para a retomada, além de outras oportunidades em discussão. Para Oliveira, a hotelaria é vista como um negócio mais complexo, do ponto de vista do investidor, do que um prédio comercial. “Em um prédio comercial, você define a região que você quiser. Todo mundo sabe o preço do metro quadrado de locação em uma determinada região e o empreendedor tem uma ideia clara de qual será a receita depois de construir o empreendimento. Há negócios mais rentáveis e outros nem tanto. No hotel há um risco maior, então o resultado da operação seria potencialmente maior, pois você não está oferecendo um valor de locação”.

Já do ponto de vista de investimento, o engenheiro afirma que aqueles que são bem concebidos, planejados, bem localizados e que possuem um estudo de viabilidade bem fundamentado, serão bons empreendimentos. “Depende, fundamentalmente, da qualidade do estudo de viabilidade. Acho que do ponto de vista de construção, um empreendimento comercial de alto-padrão e um hotel de alto-padrão são bastante similares do ponto de vista de tipologia de obra, tipo de acabamento, construção, edificação”.