



**Horwath HTL**

*Hotel, Tourism and Leisure*

RELATÓRIO DA INDÚSTRIA

# Planejamento é tudo; o plano não é nada

JUNHO 2021



## Planejamento é tudo; o plano não é nada.

Esta citação é geralmente atribuída ao ex-presidente dos Estados Unidos Dwight Eisenhower. Ele quis dizer isso em um contexto militar. Quando os lobos na porta são soldados (ou mesmo “republicanos” fortemente armados e vestidos de maneira bizarra), o plano pode ter que mudar rápida e radicalmente, mas você sempre deve ter um traçado, e deve ter claro para onde ele está te levando. Isso significa estratégia.

Estratégia e planejamento são a ligação entre o caminho atual e futuro de um negócio.

**Estratégia não é visão ou missão.**

**Uma visão sem estratégia é um sonho.**

**Uma missão sem estratégia é uma esperança.**

Portanto, é importante separar o processo de pensamento estratégico da gestão das operações atuais.

Andar de bicicleta e trocar a roda ao mesmo tempo é um truque difícil de se aplicar, mesmo nos melhores momentos, mas é isso que significa ter e implementar uma estratégia ao mesmo tempo para a hotelaria; um negócio que tem que lidar com tempos de espera glaciais de incorporação imobiliária, combinados com mudanças rápidas nos hábitos e comportamentos do consumidor.



**Só porque é difícil, não significa que você pode evitá-lo sem consequências negativas. O que aprendemos após quase um ano de bloqueio stop / start, causado por uma crise de saúde que colocou em questão a própria existência do negócio de hospitalidade?**

- Aprendemos que nós, humanos, amamos fazer planos, e que a remoção desse privilégio causa confusão, frustração e tomada de decisões de curto prazo.
- Que quando as coisas estão indo excepcionalmente bem, nos esquecemos dos ciclos econômicos.
- Que fazer um plano não é apenas uma questão de pegar os resultados do ano passado e adicionar 10%.
- Que a realização dos lucros de uma operação hoteleira, deve ficar em segundo lugar em relação ao investimento no futuro da mesma.
- Que a boa gestão de ativos, costuma ser a diferença entre a vida e a morte de um hotel.
- Que os ativos do hotel devem ser “à prova de futuro” ou recicláveis.

- Que poucos privilegiados dependem de muitos mal pagos para fornecer os serviços de hospitalidade, que todos nós consideramos garantidos.
- Que o mundo provavelmente tem muitos bares.
- Que o modelo tradicional de negócios de eventos está quebrado, e algo deve ser feito para consertá-lo.
- Que o EBITDA por metro quadrado é a única medida verdadeiramente comparável de sucesso e lucratividade da gestão.
- Que alugar quartos de hotel durante o dia não é mais uma atividade suspeita, e que cadeiras nos quartos são para sentar e trabalhar, e não decoração.
- Que as pessoas valorizam sua saúde e bem-estar acima de quase tudo.
- Que, em qualquer negócio, o dinheiro ainda é o rei.

Também aprendemos que uma parada forçada nos ajuda a reexaminar, repensar e ajustar nossos planos; algo que todos deveríamos estar fazendo, o tempo todo.

**Melhor não esperar pela próxima crise ...**



## Author



**Philip Bacon MRICS, FCA**  
*Senior Director - Valoraciones  
Hoteleras, Planificación y Desarrollo*  
Horwath HTL España  
pbacon@horwathhtl.com  
+34 663726880

Especialista em hospitalidade e imóveis, com mais de 35 anos de experiência em serviços profissionais de consultoria empresarial e administração geral em uma ampla gama de empresas internacionais de gestão independente e listadas publicamente.

Experiência abrangente em todos os aspectos de desenvolvimento e operações de hotéis e resorts por um período de mais de 25 anos, com foco particular em modelos de negócios residenciais e desenvolvimentos de uso misto, gerenciamento de projetos e equipes internacionais multifuncionais durante o desenvolvimento, start up e lançamento operacional. Pessoalmente envolvido no desenvolvimento de residências de marcas de luxo envolvendo nomes como Mandarin Oriental, Aman, Four Seasons, Fairmont, Jumeirah e Armani.

Mais de 15 anos de experiência em consultoria internacional em avaliações de hotéis e estudos de viabilidade, pesquisa de operadores, gestão de ativos e planejamento estratégico de negócios para proprietários, credores e operadoras em toda a Europa, bem como na África, Oriente Médio e Caribe. Criador e palestrante do Módulo de Orçamento e Previsão Hoteleira do MBA Online da Ecole Hôtelière de Lausanne. Combina os mais altos padrões de análise objetiva de negócios com um nível inspirador de inovação e criatividade.

## Horwath HTL

Na Horwath HTL, nosso foco é cem por cento em consultoria de hotelaria, turismo e lazer. Nossos serviços cobrem todos os aspectos do desenvolvimento imobiliário, turístico e de lazer hoteleiro.

Nossos clientes nos escolhem porque conquistamos uma reputação de aconselhamento imparcial, o que geralmente significa a diferença entre o fracasso e o sucesso. Cada projeto que ajudamos é diferente, por isso precisamos de toda a experiência que adquirimos ao longo de nossos 100 anos de história.

Somos uma marca global com 47 escritórios, que já realizaram com sucesso mais de 30.000 atribuições para clientes privados e públicos. Fazemos parte da Crowe Global, uma das dez principais redes de serviços financeiros e contábeis do mundo. Somos a escolha número um para empresas e instituições financeiras que buscam investir e se desenvolver no setor.

Somos a Horwath HTL, líder global em consultoria de hotelaria, turismo e lazer.

### Nuestros servicios:

- Planejamento e desenvolvimento hoteleiro
- Gestão de ativos de hotéis
- Avaliação do hotel
- Saúde e bem estar
- Assessoria Transaccional
- Testemunha especializada e litígio
- Turismo e Lazer
- Gestão de crise de hospitalidade

### Horwath HTL Espanha

Paseo de la Castellana 130,  
7ª Planta, 28046 Madrid  
Telefono: +34 91 598 43 44



# Horwath HTL

*Hotel, Tourism and Leisure*

## **ÁFRICA**

Costa do Marfim

Ruanda

## **ÁSIA-PACÍFICO**

Austrália

China

Hong Kong

Índia

Indonésia

Japão

Malásia

Nova Zelândia

Cingapura

Tailândia

## **EUROPA**

Andorra

Áustria

Croácia

Chipre

França

Alemanha

Grécia

Hungria

Irlanda

Itália

Holanda

Noruega

Polônia

Portugal

Rússia

Sérvia

Espanha

Suíça

Turquia

Reino Unido

## **AMÉRICA LATINA**

Argentina

Brasil

Chile

República Dominicana

México

## **MÉDIO ORIENTE**

Emirados Árabes Unidos  
e Omã

## **AMÉRICA DO NORTE**

Atlanta

Denver

Los Angeles

Miami

Montreal

Nova York

Norfolk

Orlando

Toronto