No 47º Congresso Brasileiro de Previdência Privada, representei MARAEY em um painel sobre o papel das entidades fechadas de previdência complementar no desenvolvimento turístico sustentável do país, ao lado de representantes de um banco multilateral e de um banco de investimento. Saí de lá com uma convicção: a conversa amadureceu. Ninguém questionava se o turismo brasileiro está crescendo. A dúvida era outra, e mais útil: como transformar esse crescimento em ativos que um gestor fiduciário consiga analisar, precificar e acompanhar por décadas.

A demanda chegou

O turismo brasileiro deixou de ser apenas potencial. O Plano Nacional de Turismo previa alcançar 8,1 milhões de visitantes internacionais por ano em 2027. O país superou essa marca dois anos antes: foram 9,3 milhões em 2025, recorde histórico e alta de 37,1% sobre o ano anterior, quase dez vezes o crescimento médio do turismo internacional no mundo, de 4%, segundo a ONU Turismo. Em 2026, o fluxo segue elevado. De janeiro a agosto, o Brasil recebeu 6,45 milhões de turistas estrangeiros, que deixaram US$ 7,4 bilhões na economia, 10,4% a mais que no mesmo período de 2025.

O efeito desse crescimento vai muito além da hotelaria. Estima-se que cada R$ 1 gerado pelo turismo internacional produza R$ 1,92 de impacto total sobre o PIB brasileiro. O turismo já representa 7,7% do PIB nacional, e suas atividades características reuniram cerca de 2,39 milhões de vínculos formais em 2025, o equivalente a 4,9% do emprego formal do país. A cadeia mobilizada inclui alimentação, transporte, construção, comércio, tecnologia, entretenimento e uma longa lista de fornecedores. Como se ouviu no painel, a beleza do turismo está em sua capacidade de criar pequenos mundos de cadeias de valor, emprego local e investimento, e de deixar esses impactos positivos no meio ambiente, nas comunidades locais e no desenvolvimento econômico de forma perene.

O Rio de Janeiro ajuda a dimensionar o que está em jogo. No primeiro semestre deste ano, 6,4 milhões de visitantes movimentaram R$ 17,2 bilhões na cidade. Os estrangeiros foram apenas 20% desse fluxo, mas responderam por 34,4% do impacto econômico. Ampliar o turismo internacional, portanto, não significa apenas receber mais pessoas. Significa elevar o valor gerado por visitante e trazer mais divisas ao país. É esse viajante, mais exigente e de maior gasto, que orienta projetos em desenvolvimento no estado, como MARAEY, em Maricá, a 45 km da capital, eleito o Best New Mega Development do mundo no MIPIM Awards 2026, em Cannes.

O capital ainda não

Apesar desse desempenho, a presença do capital previdenciário brasileiro no turismo segue marginal. O setor ainda enfrenta gargalos conhecidos: visibilidade internacional, oferta hoteleira de padrão global, conectividade aérea, formação profissional e, sobretudo, acesso a financiamento de longo prazo. No painel, ouvimos uma comparação que resume o desafio: em atração de grandes investimentos turísticos, o Brasil está de 10 a 15 anos atrás do México. A demanda chegou antes do capital.

Do outro lado da equação está uma das maiores reservas de poupança de longo prazo do país. As EFPCs administram mais de R$ 1,4 trilhão em ativos, reúnem mais de 8,6 milhões de pessoas vinculadas ao sistema e registraram rentabilidade média de 13,33% em 2025. Com juros reais elevados, a concentração em renda fixa é racional. Mas o ciclo de juros não é permanente, e as metas atuariais continuarão a exigir fontes complementares de retorno, liquidez planejada e diversificação, inclusive em ativos reais.

Em outros mercados, essa conexão já existe. No México, fundos de aposentadoria têm exposição

relevante à hotelaria por meio de veículos especializados, com mais de 85 hotéis e cerca de 12,5 mil quartos em portfólio. Na República Dominicana, um dos exemplos mais expressivos do mundo, 34% dos recursos geridos por administradoras de fundos de investimento são direcionados ao turismo. Não se trata de importar modelos, já que regulação, escala e risco variam de país para país. O ponto comum é a lógica: o acesso se dá por estruturas que isolam riscos e asseguram governança.

É preciso ser claro: o dinheiro da previdência não existe para desenvolver o turismo. Existe para pagar benefícios. Por isso a pergunta correta não é se as EFPCs deveriam apoiar o setor, e sim se determinados ativos turísticos conseguem oferecer prazo, governança, geração de caixa e relação risco-retorno compatíveis com essa responsabilidade.

Três lições do debate

A primeira é olhar o ativo hoteleiro pelo que ele é. Com a demanda nacional e internacional em alta, a rentabilidade da hotelaria em um momento histórico e propostas hoteleiras de padrão internacional, ainda mais no Rio de Janeiro, uma das principais portas de entrada do turismo no país, os hotéis são ativos de fluxo de caixa contínuo, com importantes barreiras de entrada e visão de longo prazo. A isso se somam a governança e a disciplina financeira, sobretudo quando o projeto conta com o apoio de bancos multilaterais e se submete aos mais rigorosos padrões. E há o efeito transformador sobre a economia real: o turismo é um dos setores que mais movimentam cadeias produtivas, com mais de 570 atividades econômicas envolvidas.

A segunda é o papel catalisador dos organismos multilaterais. Como foi lembrado no painel, essas instituições costumam assumir as parcelas de prazo mais longo do financiamento, deixando tranches mais curtas para bancos comerciais. Além do funding, trazem padrões socioambientais, diligência rigorosa e acompanhamento contínuo. Esse selo reduz a assimetria de informação e torna a estrutura mais atrativa para bancos, fundos e investidores institucionais. É a lógica do blended finance, que já viabiliza projetos de infraestrutura em diversos países emergentes.

A terceira é usar os veículos certos. A regulação brasileira não permite que as EFPCs adquiram imóveis diretamente, mas abre caminho por meio de FIIs, CRIs, CCIs e, com as atualizações trazidas pela revisão da Resolução CMN nº 4.994, de FIPs com regras mais claras de diversificação e governança. O instrumento adequado permite que o investidor escolha exatamente qual risco quer carregar.

O setor também carrega aprendizados do passado. Experiências anteriores de investimento previdenciário concentrado em empreendimentos turísticos deixaram marcas na percepção do mercado. A diferença, hoje, precisa estar na estrutura: operadores hoteleiros qualificados, diligência independente, cláusulas de proteção ao investidor, transparência de informações e mecanismos de saída definidos desde o início.

Essas lições vêm da prática. Em MARAEY, temos procurado organizar o projeto exatamente nessa lógica: a operação hoteleira a cargo de uma rede internacional, o financiamento de longo prazo discutido com organismos multilaterais e um fundo imobiliário como porta de entrada para investidores institucionais.

Sustentabilidade como variável financeira

Há ainda um ponto que interessa diretamente a quem investe por 20 ou 30 anos. O ativo turístico depende do capital natural que o cerca. Eventos climáticos extremos, escassez de água, erosão costeira e conflitos com comunidades locais afetam receita, custo de seguro e valor residual. Eficiência no uso de recursos, adaptação climática e relação construtiva com o território deixam de ser temas de reputação e passam a integrar a análise de risco. Em MARAEY, só 6,7% da área será edificada, 81% será preservada e 270 hectares serão regenerados, o que trará um saldo positivo real de 32% de áreas verdes em relação ao território atual, uma escolha que também protege o próprio ativo. Projetos que tratam esses aspectos com seriedade tendem a acessar capital mais

barato e a preservar valor por mais tempo.

Isso mostra que, se o setor fizer sua parte, estruturando projetos com riscos segregados, governança verificável e parceiros qualificados, as EFPCs ganham mais uma alternativa de diversificação, e o país ganha um vetor consistente de emprego, renda e entrada de divisas. O Brasil já provou que o turista vem. O desafio agora é construir as pontes financeiras para que o capital de longo prazo também venha.

***Emilio Izquierdo Merlo é CEO do MARAEY.**

Fonte: Abrapp em Foco, em 09.11.2026.