

ESTUDO DE VIABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

TECNOLOGIA EM HOTELARIA



Ministério da Educação - MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior
Universidade Aberta do Brasil
Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Ceará

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Aberta do Brasil
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Diretoria de Educação a Distância

Tecnologia em Hotelaria
Estudo de Viabilidade de Empreendimentos Hoteleiros

Luiz Regis Azevedo Esmeraldo

Fortaleza, CE
2011

CRÉDITOS

Presidente

Dilma Vana Rousseff

Ministro da Educação

Fernando Haddad

Secretário da SEED

Carlos Eduardo Bielschowsky

Diretor de Educação a Distância

Celso Costa

Reitor do IFCE

Cláudio Ricardo Gomes de Lima

Pró-Reitor de Ensino

Gilmar Lopes Ribeiro

Diretora de EAD/IFCE e Coordenadora UAB/IFCE

Cassandra Ribeiro Joye

Vice-Coordenadora UAB

Régia Talina Silva Araújo

Coordenador do Curso de Tecnologia em Hotelaria

José Solon Sales e Silva

Coordenador do Curso de Licenciatura em Matemática

Priscila Rodrigues de Alcântara

Elaboração do conteúdo

Luiz Regis Azevedo Esmeraldo

Colaborador

Regina Santos Young

Equipe Pedagógica e Design Instrucional

Ana Cláudia Uchôa Araújo

Andréa Maria Rocha Rodrigues

Carla Anaíle Moreira de Oliveira

Cristiane Borges Braga

Eliana Moreira de Oliveira

Gina Maria Porto de Aguiar

Glória Monteiro Macedo

Iraci de Oliveira Moraes Schmidlin

Jane Fontes Guedes

Karine Nascimento Portela

Lívia Maria de Lima Santiago

Luciana Andrade Rodrigues

Maria Irene Silva de Moura

Maria Vanda Silvino da Silva

Marília Maia Moreira

Maria Luiza Maia

Equipe Arte, Criação e Produção Visual

Ábner Di Cavalcanti Medeiros

Benghson da Silveira Dantas

Davi Cabral de Oliveira

Erica Andrade Figueiredo

Flavio Roberto de Freitas Gonçalves

Germano José Barros Pinheiro

Gilvandenys Leite Sales Júnior

Hommel Almeida de Barros Lima

José Albério Beserra

José Stelio Sampaio Bastos Neto

Quezia Brandão Souto

Larissa Miranda Cunha

Marco Augusto M. Oliveira Júnior

Navar de Medeiros Mendonça e Nascimento

Equipe Web

Benghson da Silveira Dantas

Fabrice Marc Joye

Herculano Gonçalves Santos

Luiz Bezerra de Andrade Filho

Lucas do Amaral Saboya

Ricardo Werlang

Samantha Onofre Lóssio

Tibério Bezerra Soares

Revisão Textual

Aurea Suely Zavam

Nukácia Meyre Araújo de Almeida

Revisão Web

Débora Liberato Arruda Hissa

Saulo Garcia

Logística

Francisco Roberto Dias de Aguiar

Virgínia Ferreira Moreira

Secretários

Breno Giovanni Silva Araújo

Francisca Venâncio da Silva

Auxiliar

Bernardo Matias de Carvalho

Maria Tatiana Gomes da Silva

Wagner Souto Fernandes

Zuila Sâmea Vieira de Araújo

Catálogo na Fonte: Islânia Fernandes Araújo (CRB 3 - Nº 917)

E76e Esmeraldo, Luiz Regis Azevedo.
Estudo de Viabilidade de Empreendimentos Hoteleiros / Luiz Regis
Azevedo Esmeraldo; Coordenação Cassandra Ribeiro Joye. - Fortaleza:
UAB/IFCE, 2011.
83p. : il. ; 27cm.

ISBN 978-85-63953-48-3

1. HOTELARIA. 2. PROJETO HOTELEIRO – VIABILIDADE. 3. HOTE-
LARIA – PLANEJAMENTO. I. Joye, Cassandra Ribeiro (Coord.). II. Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE. III. Universi-
dade Aberta do Brasil – UAB. IV. Título.

CDD – 647.94068

Apresentação 6
Referências 80
Currículo 82

SUMÁRIO

AULA 1 Planejamento para o estudo de viabilidade 7

Tópico 1 Planejamento: conceitos e definições 8
Tópico 2 Planejamento: princípios e objetivos 11
Tópico 3 Planejamento no tempo e no âmbito de Interesse 14
Tópico 4 Planejamento - ambiente 17

AULA 2 Estudo de viabilidade de projetos 22

Tópico 1 Objetivos do estudo de viabilidade de projetos
Tópico 2 Teorias da motivação 23
Tópico 3 Estudo de viabilidade 26
Tópico 4 Características gerais do mercado 30

AULA 3 Estudo de viabilidade de projetos 39

Tópico 1 O projeto 40
Tópico 2 Classificação dos projetos hoteleiros 43
Tópico 3 Aspectos arquitetônicos 47
Tópico 4 Estrutura organizacional do hotel 50
Tópico 5 Estrutura física dos hotéis 54
Tópico 6 Licenças ambientais 60

AULA 4 Análise de investimentos 63

Tópico 1 Construindo ou comprando um hotel 64
Tópico 2 Investimentos e financiamentos 69
Tópico 3 Plano de negócio 71
Tópico 4 Valor presente e valor futuro 74

APRESENTAÇÃO

A atividade turística no Brasil tem ganhado destaque nas últimas décadas, principalmente, pela geração de empregos e divisas que advêm com o turismo. Na busca de otimizar os resultados do setor, observamos mudanças significativas na forma de gerenciar o turismo através do planejamento e da organização da atividade.

Face a esta realidade, investidores identificam no turismo um grande número de oportunidades de investimentos, especialmente quando consideramos a cadeia produtiva do turismo, situação *sine qua non* para sua existência.

Atentos a esta realidade, apresentamos este material no intuito de oferecer subsídios técnicos necessários para entender o processo de elaboração e implantação de projetos hoteleiros.

O estudo de viabilidade de projetos permite uma visão holística dos fatores que interferem na decisão da tomada de decisão de investir no setor.

Para tanto, consideramos cenários reais e possíveis para tratar o conteúdo necessário para o estudo de viabilidade de instalação, operação e retorno do investimento em projetos de alojamentos.

Esperamos, dessa forma, estar contribuindo com todos os que desejam iniciar-se no setor de hospedagem, seja na condição de investidor, gestor, ou profissional do turismo, apontando um caminho seguro e confiável, tentando abandonar, de vez, o amadorismo que ainda impera na atividade do turismo.

Luiz Regis Azevedo Esmeraldo

AULA 1

Planejamento para o estudo de viabilidade

Caro(a) Aluno(a),

Nesta aula, aprenderemos a utilização do planejamento na execução de projetos hoteleiros. Apresentaremos as formas como o planejamento facilitará as tomadas de decisões nas escolhas dos objetivos das organizações. Essas decisões poderão estar relacionadas desde a implantação de equipamento turístico até sua ampliação. Além disso, identificaremos os diferentes ambientes que necessitam ser analisados antes da decisão final de implantação de projetos. Estas informações servirão de base para os conteúdos que estudaremos nos próximos tópicos.

Sucesso a todos!

Objetivos

- Identificar os conceitos de planejamento
- Perceber a utilização do planejamento no estudo de viabilidade de projetos hoteleiros
- Entender os objetivos e metas, bem como seus princípios
- Compreender os recursos necessários para o planejamento
- Identificar o planejamento nos âmbitos do tempo e do interesse

TÓPICO 1

Planejamento: conceitos e definições

OBJETIVO

- Identificar os conceitos de planejamento

Neste tópico, comentaremos a utilização do planejamento no processo de estudo de viabilidade de projetos. Para tanto, iniciaremos estudando alguns conceitos de planejamento. De forma ampla, podemos dizer que o planejamento é o processo de tomadas de decisões para o futuro. Ou seja, todas as ações que irão ocorrer no futuro precisam ser pensadas e analisadas antecipadamente para atingirmos os resultados esperados.

Para Maximiano (2004, p. 131), “planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.” No entanto, é necessário comentarmos que desejar um futuro não garante a sua materialização. O planejamento, além de estar relacionado ao futuro desejado, também se relaciona às providências necessárias para que aquele futuro possa realmente acontecer. Pensar no futuro, sem realizar as ações necessárias para sua concretização, não passa de um sonho que possivelmente não se realizará. Para que ele se torne realidade é preciso que executemos as ações necessárias capazes de concretizar aquilo que só existia no nosso pensamento.



ATENÇÃO!

Planejar então é predeterminar um curso de ação para o futuro, é um processo contínuo que visa produzir um estado futuro desejado, que não acontecerá se determinadas ações não forem executadas. Essas ações devem estar relacionadas umas com as outras fazendo parte de um conjunto de decisões interdependentes.

Para Bromley (1982) diz que:

Em termos gerais, podemos afirmar que o planejamento busca definir e alcançar objetivos para o futuro, de tal maneira que as transformações que ocorreram nas sociedades humanas não sejam determinadas por circunstâncias fortuitas ou externas, mas como resultado de decisões e propósitos gerados por um conjunto de pessoas determinadas. (BROMLEY apud DIAS, 2003, p. 87)

Cabe comentar que as pessoas praticam o planejamento no seu dia a dia e não se dão conta disso. O planejamento acontece quando:

- As pessoas estão escolhendo roupas para vestir.
- Combinando peças de acordo com a cor e a criatividade.
- Agendando compromissos do dia.
- Observando se terá um café da manhã rápido ou mais tranquilo.
- Checando as reuniões do dia.

Enfim, nós estamos o tempo todo planejando nossas ações que estaremos executando futuramente. Essas decisões, do dia a dia, são consideradas simples, mas quando temos que tomar decisões mais complexas, como investir nosso dinheiro em um negócio novo, é necessário analisarmos todas as variáveis, é exatamente aqui que o planejamento facilita a tomada de decisão, apresentando possíveis situações no futuro. Se o contexto que envolve as nossas ações permanece como se encontra atualmente, isso permite que possamos “ver” o que provavelmente irá ocorrer mais adiante. Ou seja, no cenário atual, considerando a economia, política, condições naturais, entre outros, da forma que se encontram, então poderemos vislumbrar um futuro provável.

É relevante pontuar que uma visão prévia de nossos objetivos permite que tomemos decisões mais acertadas, as tarefas são melhores realizadas, pois pensamos na sua execução antes de iniciá-las, identificando antecipadamente possíveis entraves e nos preparando para eles.

Dias (2003, p. 89) diz que:

Todo e qualquer tipo de planejamento é um instrumento de poder significativo. Pois, ao nos decidirmos por uma das alternativas de diversos cenários futuros, podemos escolher aquela que mais nos interessa, ou vá ao encontro de nossas aspirações ou do grupo social ao qual pertencemos.

O planejamento, portanto, é um instrumento que deve ser usado por todos que desejam desenvolver certo tipo de trabalho para obter resultados previamente escolhidos. Ribeiro (1998) ensina que o planejamento possui algumas características que destacamos a seguir. Vejamos!

- Em relação ao tempo, o planejamento sempre se refere ao futuro. O presente e o passado devem ser considerados como referência.
- Seu principal objetivo é transformar a realidade presente em rumos predeterminados.
- As necessidades, as dúvidas e os problemas são o que determinam a necessidade do planejamento.
- Para o planejamento, as informações, ou dados, são fundamentais para sua elaboração.
- Os instrumentos do planejamento são os planos, programas e projetos.

De acordo com o que já vimos até agora, podemos colocar outras vantagens do planejamento como atingir os objetivos mais facilmente. O objetivo mostra qual situação deverá ser alcançada. Quando as pessoas conhecem o objetivo que devem atingir trabalham com mais facilidade, pois sabem onde devem chegar e para que servirá o seu trabalho.

Por outro lado, o planejamento prioriza e ordena as ações. Por exemplo, quando estamos executando uma tarefa sem planejamento, nos deparamos com uma pergunta clássica: o que deveremos fazer primeiro? O planejamento é o instrumento que determina qual a seqüência da realização das tarefas, identificando a mais importante, criando daí uma escala de prioridades, da mais importante até a menos relevante.

Até agora vimos o conceito bem como a importância de se utilizar o planejamento no desenvolvimento das mais diversas ações. No próximo tópico, daremos continuidade a discussão sobre planejamento, abordando os seus princípios e objetivos.

TÓPICO 2

Planejamento: princípios e objetivos

OBJETIVOS

- Identificar os princípios do planejamento
- Compreender os objetivos contidos no planejamento

No tópico anterior, iniciamos a discussão sobre planejamento, na qual abordou-se os conceitos e a necessidade da realização do planejamento no desenvolvimento das atividades. Neste tópico, daremos continuidade a discussão retratando outros benefícios da realização do planejamento, bem como seus princípios e objetivos.

Outro benefício do planejamento refere-se à identificação antecipada de problemas que poderão aparecer durante a execução das ações. Quando se trabalha sem planejar, estamos totalmente vulneráveis aos imprevistos e problemas. No entanto, isso não significa que, quando utilizamos o planejamento para nossas atividades, estejamos completamente livres de imprevistos, muitos deles não dependem das nossas ações ou vontade, como é o caso de um problema na economia nacional ou mundial que afeta todo o mercado, ou ainda uma epidemia que aconteceu recentemente, em 2009, a gripe suína, H1N1, ou mesmo um cataclismo. Assim, de modo geral, quando nos utilizamos do planejamento, trabalhamos de forma proativa, percebendo antecipadamente os problemas que poderão acontecer no futuro e nos preparando para ele, seja tomando atitudes que minimizem seus efeitos ou mesmo nos livre totalmente do problema que se aproxima, criando outras ações ou alternativas diferentes daquelas que foram planejadas.

Essas adaptações e modificações nas ações previamente planejadas são essenciais para atingir os objetivos que são pautados por 04 princípios. São eles:

- 1. Princípio da Exequibilidade** - Quando os objetivos são criados, é necessário observar se realmente é possível atingi-lo. Por exemplo, é impossível, por mais que se queira, transportar a estátua da liberdade de Nova Iorque para o Rio de Janeiro.
- 2. Princípio da Aceitabilidade** - Todas as pessoas que estão envolvidas no trabalho devem aceitar e concordar com os objetivos, caso contrário, não estarão se empenhando em atingi-lo.
- 3. Princípio da Motivação** - O objetivo deve despertar nas pessoas a vontade de atingir, sensibilizando-as para os resultados esperados e conseqüentemente estimulando-as a atingi-los.
- 4. Princípio da Simplicidade** - Os objetivos devem ser compostos por palavras que todos entendam. Não pode despertar dúvidas. Ou seja, as pessoas dos mais baixos níveis hierárquicos da organização devem ler e compreender perfeitamente os objetivos da empresa. Isso não quer dizer que eles devam ser medíocres. Objetivos medíocres alimentam desempenhos de igual categoria.

O planejamento evita ainda o processo de erro e acerto, que traz muitos desperdícios de recursos e consome muito tempo na realização das tarefas. Para o nosso estudo de viabilidade de projetos hoteleiros, utilizaremos o conceito de planejamento de Munoz Amato, citado por Barreto (2000, p. 12) que comenta:

Um planejamento consiste na definição dos objetivos, na ordenação dos recursos materiais e humanos, na determinação dos métodos e formas de organização, no estabelecimento das medidas de tempo, quantidade e qualidade, na localização espacial das atividades e outras especificações necessárias para canalizar racionalmente a conduta de uma pessoa ou grupo.

Conforme o conceito citado, além de determinar os objetivos, o planejamento ordena a utilização dos recursos. Nesse caso, foi mencionado somente os recursos materiais e humanos, embora necessitemos de outros subsídios para o planejamento conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Tipos de recursos

Tipo de Recurso	Características dos Recursos
1. Material	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos e instalações. - Combustível, material de escritório, peças de reposição, materiais de manutenção, entre outros.
2. Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Formado pelo conjunto dos empregados e colaboradores de uma empresa / organização. - São os gerentes, engenheiros, funcionários de secretaria, serviços de terceiros, etc.
3. Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizado para as despesas da empresa.
4. Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - São as ferramentas e máquinas que servem para resolver problemas. - Conhecimento técnico e científico. - Computadores, softwares, etc.
5. Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos com finalidade de supervisionar, orientar e executar as atividades. - Gerencia e executa as atividades de administração de materiais. - Programa, planeja e controla as atividades de transportes.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004)

O planejamento menciona, também, formas e métodos referindo-se às técnicas que serão utilizadas para atingir os objetivos. Esse é o assunto que iremos tratar no próximo tópico.

TÓPICO 3

Planejamento no tempo e no âmbito de interesse

OBJETIVO

- Compreender a importância do tempo na organização do planejamento

Quando mencionamos uma cronologia, podemos dizer que precisamos identificar o tempo em que as atividades devem ser realizadas para que os objetivos possam ser atingidos. Isso implica dizer que as atividades consomem tempo e por isso precisamos estar atentos. Portanto, é necessário distribuímos as atividades adequadamente de acordo com o período que dispomos, definindo sua sequência e os momentos de início e término. Podemos registrar as atividades em um gráfico chamado cronograma.

A programação transforma as atividades em um programa de trabalho com ações específicas associadas a um calendário.

O planejamento no tempo se distribui em:

- **Conjuntural** - As atividades são conjunturais quando realizadas em até um ano. São ações pontuais e imediatas, iniciais, servem de base para que outras ações, posteriormente, possam ser realizadas.



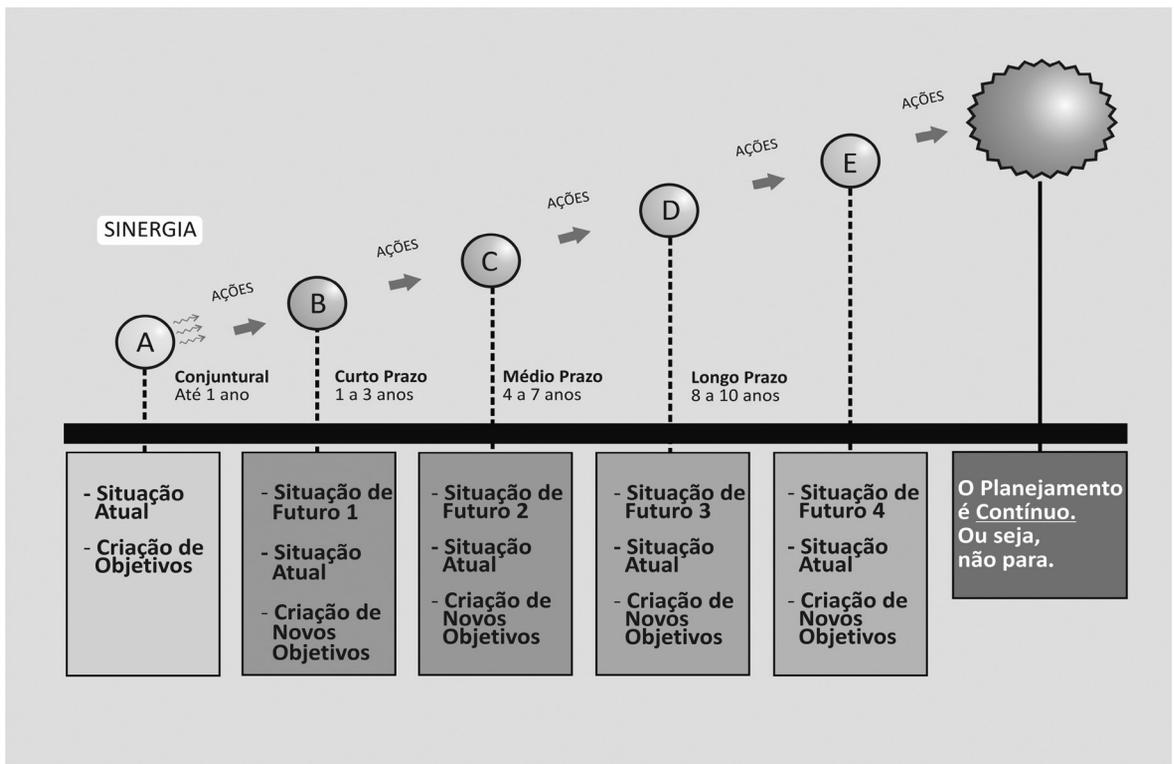
ATENÇÃO!

Vale ressaltar que a definição do tempo dependerá do tipo do projeto a ser realizado. Em outras palavras, não podemos “engessar” estes tempos e utilizá-los como parâmetros para todo tipo de projeto. Ações na área pessoal são completamente diferentes de ações de políticas públicas de governos, que por sua vez são diferentes de projetos de instalação de equipamentos turísticos. No entanto, apresentamos a seguir um referencial quanto ao tempo de forma mais geral, somente para que possamos ter uma ideia de tempo para realização de projetos.

- **Curto prazo** - São aquelas ações que devem ser realizadas entre um a três anos.
- **Médio prazo** - Ações realizadas entre quatro a sete anos. Geralmente as ações de médio prazo necessitam que as de curto prazo já tenham sido realizadas, para que possamos dar continuidade as ações do planejamento pensado anteriormente.
- **Longo prazo** - Essas são ações pensadas para um espaço de tempo mais distante, realizadas entre oito e dez anos.

Quando pretendemos colocar em prática qualquer projeto, é fundamental percebermos as ações que deverão ser executadas e as possibilidades concretas de realização. Identificar, também, quais são os recursos que serão necessários, e se eles estão realmente disponíveis, ou ainda, se há como adquirir aqueles que ainda não temos. Somente a partir daí poderemos concluir se um projeto é viável ou não. A figura 1, esboça a seqüência de ações de um projeto no tempo.

Figura 1 - Esquema para desenvolver as ações do planejamento



Fonte: Produção do autor

Os círculos da figura 1 apresentam os estágios de um projeto, o círculo com a letra “A” relaciona-se ao início do projeto. Nesta posição, falamos que estamos na Situação Atual e que gostaríamos de alcançar uma situação melhor, chamada de Situação Futuro, onde nossas ideias se concretizaram na sua totalidade, ou em parte. Sendo assim, merecem ser analisados os entraves que não permitiram que atingíssemos nossos objetivos, pois quando nos encontramos na situação “A” e criamos objetivos, estamos pensando em uma situação de futuro, no caso a situação “B”, da figura 1.

Acontece que quando chegamos na situação pensada no passado e através da realização das ações que permitiram que chegássemos na Situação Futuro, essa situação passa a ser a atual e logo temos que pensar nos objetivos seguintes. É por isso que dissemos que o planejamento é contínuo.

Ao idealizarmos a implantação de um projeto turístico, partimos da sua inexistência para sua materialização, para tanto, são necessárias a realização de inúmeras ações interligadas e integradas, aqui se dá a sinergia. O planejamento, conforme dito anteriormente, ordena e prioriza essas ações. Podemos pensar nas ações no momento seguinte, passo a passo, como mostrado na figura 1, mas também podemos e devemos idealizar as ações em curto, médio e longo prazo, como se fosse um caminho a ser percorrido nos próximos anos caso o ambiente se mantenha sem variações bruscas.

TÓPICO 4

Planejamento - ambiente

OBJETIVO

- Identificar a importância do ambiente no desenvolvimento do planejamento

O ambiente é outra variável que devemos considerar quando pretendemos iniciar um empreendimento. Para o nosso estudo, trabalharemos com o microambiente e o macroambiente.

O planejamento estratégico é composto pela interação da análise externa com a análise interna. A conjugação das duas análises oferece subsídios para a concepção de um novo empreendimento ou para a gestão estratégica de um hotel já em operação. (PETROCCHI, 2007, p. 16).

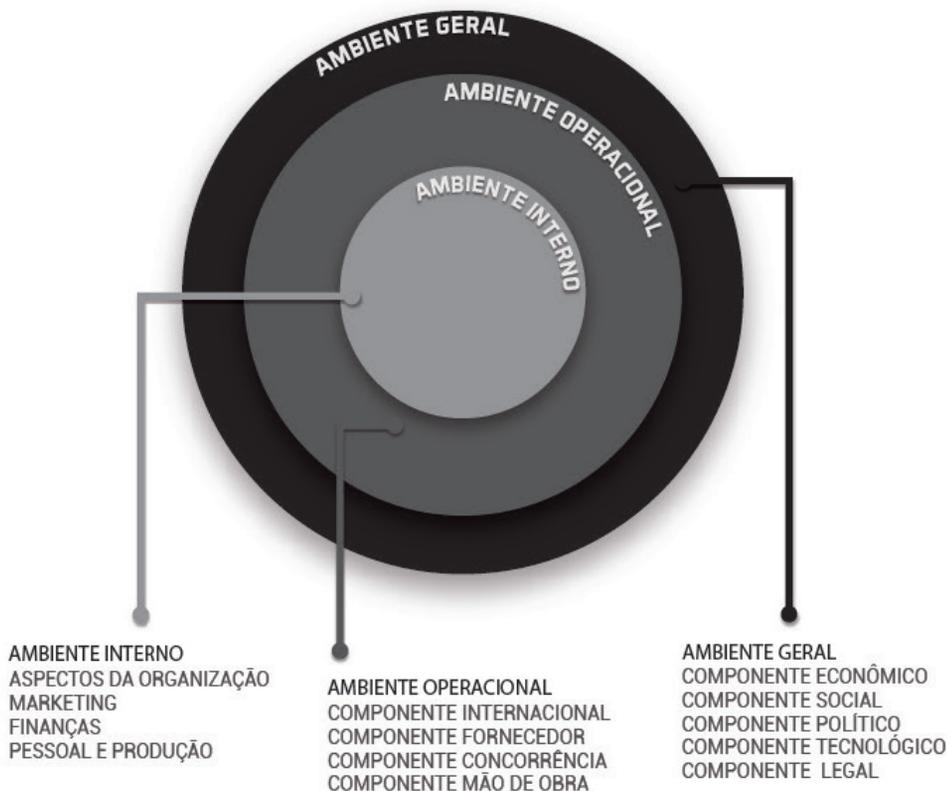
Iniciaremos definindo a análise ambiental como um processo de monitoramento do ambiente para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que possam influenciar na realização do empreendimento. O propósito de avaliar o ambiente é a identificação de entraves para atingir os objetivos e, assim, reagir adequadamente para neutralizá-los.

Na análise do ambiente, podemos relacionar como macroambiente os componentes do ambiente geral, composto pelos componentes social, tecnológico,

econômicos e políticos (figura 2). Esses componentes interferem diretamente no empreendimento ou projeto e não depende da vontade ou das ações do empreendedor. Nesse caso, o planejamento é utilizado no sentido de minimizar os efeitos negativos desses componentes sobre o projeto, ou mesmo, quando possível, anulá-los.

Figura 2 - Componentes dos ambientes

COMPONENTES DOS AMBIENTES



Fonte: Adaptado de Certo (2005)

Em outras palavras, podemos dizer que o **ambiente geral** é o ambiente externo à organização, ambiente que a organização não tem nenhum controle. Comentando um pouco mais sobre esses componentes apresentamos as seguintes explicações, segundo Certo (2005):

- **Componente econômico** - Demonstra como os recursos são distribuídos e usados no ambiente. Esse componente é composto pelo produto interno bruto (PIB), lucros, taxa de inflação, taxa de emprego, taxa de juros, impostos, etc.

- **Componente social** - São as características da sociedade na qual está inserida a organização. Fazem parte deste componente educação, crenças, costumes, idade, estilo de vida, entre outros.
- **Componente político** - Relacionam-se as decisões governamentais. De acordo com a ideologia e posição política dos governantes decidirá sobre os projetos que poderão ser desenvolvidos no lugar.
- **Componente tecnológico** - Compreende as inovações e desenvolvimento de novas técnicas de produção de bens e serviços, como procedimentos e equipamentos novos. Por exemplo, a utilização de robôs e computadores para melhorar a produtividade.

Já o **ambiente operacional** é o nível externo à organização, que é composto por setores que afetam de forma imediata a empresa. A este ambiente, atribuímos os seguintes componentes:

- **Componente cliente** - São aqueles que compram os produtos e serviços fornecidos pela organização. É necessário identificar o que realmente o cliente está querendo adquirir, e se preparar para satisfazer tal necessidade.
- **Componente concorrência** - Constitui aqueles que vendem o mesmo produto ou serviço, a mesma segmentação de mercado. Podemos ter dois hotéis na mesma quadra de uma cidade, mas não serem concorrentes. Isso porque atendem a perfis de demandas diferentes, um pode oferecer serviços de um hotel de categoria luxo (cinco estrelas), enquanto o outro oferta serviço de nível turístico (três estrelas).
- **Componente mão de obra** - Composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas da organização. Como exemplos desses fatores, citamos: nível de conhecimento, treinamento, faixa desejada de salários e idade média. Outro fator importante é saber a vontade dessa mão de obra trabalhar para organização que se pretende instalar no lugar.
- **Componente fornecedor** - Inclui todos os setores que fornecem materiais (recursos) para a organização. Esses recursos são transformados em bens e serviços e oferecidos aos clientes para satisfazer as necessidades deles. A qualidade do material dos fornecedores também deve ser observada, já que não pode existir

um excelente produto final utilizando-se componentes de segunda linha. Obviamente, para se oferecer bens e serviços com qualidade garantida, os fornecedores devem primar pelo uso de matéria prima (insumos) que possua um nível adequado de utilização.

- **Componente internacional** - Compreende todas as relações internacionais que as empresas e as organizações possuem. É bom lembrar que nem toda organização trabalha com questões ambientais. Exemplos são as leis, práticas políticas, cultura, entre outras.

Quanto ao microambiente, podemos dizer que é composto pelo ambiente operacional: componentes internacionais, mão de obra, concorrência e fornecedor. Também faz parte do microambiente a própria organização, ou empresa, com seus respectivos departamentos.

O ambiente interno refere-se ao nível de ambiente da organização que está dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização. É composto pelos departamentos da empresa. Outra característica é que a empresa tem total controle sobre estas variáveis.

Na próxima aula, estudaremos o ciclo decisório, bem como os documentos necessários para análise de projetos. Então, até lá!



ATIVIDADES DE APROFUNDAMENTO

Tarefa 1 - Conforme estudado, o planejamento está presente em nossas vidas e no nosso cotidiano. Sendo assim, faça uma reflexão e aponte uma ou mais experiências de planejamento de que você tenha participado. Caso você não tenha identificado esta experiência, pesquise na internet experiências de planejamento bem sucedidas

Tarefa 2 - De acordo com o estudo do Macroambiente, escolha um equipamento hoteleiro da sua cidade e identifique os componentes deste ambiente. Visite o equipamento e entreviste o gerente no sentido de identificar os componentes dos ambientes Operacional e Interno. Os componentes do Ambiente Geral deverão ser pesquisados na internet e nos órgãos governamentais.

AMBIENTE GERAL

1. Qual o nível sócio econômico da população da localidade?
2. Que incentivos o governo local (prefeitura) oferece para instalação de equipamentos turísticos na sua cidade?
3. Existem leis que favorecem ou entevam a instalação de hotéis?

AMBIENTE OPERACIONAL

1. Quem são os fornecedores da hotelaria na sua cidade?
2. A mão de obra disponível para a hotelaria é qualificada? Quais os cursos que já foram realizados no seu município?
3. Quantos equipamentos de alojamento existem na sua cidade? São concorrentes? Por quê?

AMBIENTE INTERNO (no hotel visitado)

1. Quais são os departamentos do hotel visitado?
2. Qual a taxa de ocupação do hotel?
3. Quantos funcionários?
4. Quantas UH's?
5. Existe entretenimento na pousada ou hotel? Quais?

OBS: Caso julgue necessárias outras perguntas, elabore-as.

AULA 2

Estudo de viabilidade de projetos

Caríssimo(a) aluno(a),

Na “aula 1”, aprendemos os conceitos básicos de planejamento, úteis para o estudo de viabilidade de projetos hoteleiros. Nesta aula 2, aprofundaremos essa temática e aprenderemos como colocar em prática uma análise de viabilidade. Ao longo da aula, demonstraremos técnicas de tomadas de decisão, além de perceber a relação do empreendimento com a oferta existente e a demanda. Por fim, analisaremos os aspectos das características gerais do mercado, mencionando os indicadores que facilitarão nosso estudo.

Objetivos

- Identificar as situações para um estudo de viabilidade
- Aprender a utilizar o Ciclo Decisório
- Entender o fluxo do estudo de viabilidade
- Conhecer os aspectos das características gerais do mercado
- Compreender os indicadores de análise do estudo de viabilidade

TÓPICO 1

Objetivos do estudo de viabilidade de projetos teorias da motivação

OBJETIVO

- Conhecer os propósitos do estudo de viabilidade de projetos

Inicaremos este tópico mostrando qual o objetivo de um estudo de viabilidade de projetos. Conforme visto na aula passada, todo projeto nasce de uma ideia, e utilizando-se das técnicas do estudo de viabilidade identificaremos se esta ideia poderá ou não ser concretizada.

Depois de optado por continuar com a ideia, ou projeto, é hora de definir seu alcance em relação às dimensões, instalações, serviços, penetração de mercado, localização, imagem do produto e custos. Ou seja, é preciso que tenhamos todos os detalhes do futuro equipamento para que possamos analisar sua viabilidade.

No entanto, não podemos nos limitar somente quando temos uma ideia, um estudo de viabilidade também pode ser viável para as situações descritas acima, no sentido de determinarmos, além da ideias outras variáveis como o conceito do empreendimento, o local que será instalado, as dimensões e o retorno do investimento.

Além das questões antes mencionadas, outro aspecto que necessita ser considerado quando se está diante da possibilidade de iniciarmos um empreendimento é o retorno satisfatório que o mesmo poderá nos proporcionar tanto financeiro quanto profissional.. Muitas pessoas acreditam que quando abrirem seu próprio negócio, deixarão de ser empregados e passarão para o outro lado da “moeda”, ou seja, serão o seu próprio patrão com autonomia no seu horário de trabalho. De certa forma é uma verdade, entretanto cabe dizer que muitas mudanças virão com essa permuta de lados, empregado / patrão, por exemplo, mais responsabilidade

com os resultados da empresa, controle da qualidade dos fornecedores, satisfação dos clientes, mão de obra e outros. Porém, o mais relevante trata-se do **retorno do investimento**. Quando uma pessoa inicia seu próprio negócio, além de passar a ser patrão, está também investindo um valor monetário, que muitas vezes juntou por anos de trabalho. Em outras palavras, estamos falando de um investimento.

O investimento mais comum no nosso país é a caderneta de poupança, algo seguro e garantido pelo governo. Quanto aos outros tipos de investimentos, trataremos nas aulas seguintes. Aqui é importante ressaltar que a pessoa que pretende executar um projeto está também arriscando o seu dinheiro. E ninguém deseja perder suas economias, não é verdade? É por isso que precisamos de ferramentas para nos mostrar a garantia desse retorno, e o estudo de viabilidade é uma dessas ferramentas. Mas, quando devemos aplicar de fato um estudo de viabilidade? São várias as situações que merecem um estudo dessa natureza. Às vezes, temos uma ideia, mas não temos o local, nem o conceito do produto. Outros casos que também solicitam um estudo com essa competência são mostrados a seguir.

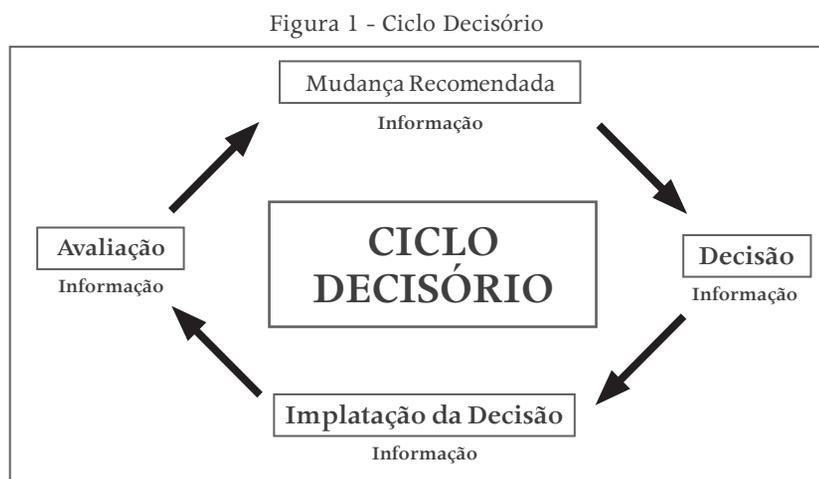
1. Se tivermos a ideia e o conceito, é preciso determinar o local, as dimensões e o retorno do investimento
2. Se tivermos o local, é preciso determinar o melhor conceito ou ideia a ser desenvolvida e o retorno do investimento
3. Se tivermos o local e o dinheiro, é preciso determinar a melhor aplicação dos recursos (investimento)
4. Se tivermos a ideia e o dinheiro, é preciso determinar o melhor local

Perceba que são várias as situações de aplicação do estudo de viabilidade. Na verdade, esse tipo de trabalho facilitará uma tomada de decisão. Ou seja, para uma pessoa tomar uma decisão, é fundamental que possua informações sobre aquela determinada situação para que possa optar corretamente. Um ditado popular diz que “nunca tome decisões de cabeça quente”; ou ainda, “não tome decisões precipitadas”. Em ambos os casos, o dito popular nos alerta para decisões erradas, onde fatalmente estaremos sentindo os efeitos amargos dessa atitude.

Portanto, para tomar uma decisão, é fundamental que usemos a razão, e não a emoção. Quando tomamos decisões usando a emoção, temos uma probabilidade muito alta de fazermos a opção errada, como nos alertam os ditos populares citados

acima. Ora, então como devemos decidir algo? Apresentaremos uma forma técnica para isso, chamada de **Ciclo Decisório**.

Basicamente, o Ciclo Decisório é formado por três estágios: informação, decisão e ação. A informação corresponde aos dados coletados no ambiente (macroambiente e microambiente) que servirão de suporte para tomada da decisão. De acordo com o que foi coletado, surgirão algumas possibilidades, e dentro dessas, será escolhida a melhor ação para solução do problema, ou para tomada de decisão. A figura 1 apresenta um exemplo do Ciclo Decisório idealizado por Petrocchi (2007).



Fonte: Adaptado de Petrocchi (2007)

O Ciclo Decisório inicia-se pela avaliação da situação que se pretende decidir. Essa situação é apresentada através da coleta de informações. Logo, muitas soluções se apresentarão, cabendo aqui a escolha de qual ação solucionará melhor o problema, ou será a mais viável, observando-se os recursos disponíveis para isso. Somente agora, após análise das informações obtidas, implantaremos a decisão. Conforme mostrado na figura 1, a cada etapa do ciclo, aumentamos o grau de informação sobre o problema ou projeto que está sendo estudado. O ciclo decisório também possibilita modificações no projeto inicial do empreendimento, que na época em que foi realizado, não se pode perceber.

No próximo tópico, estaremos estudando o estudo de viabilidade, o que é e quando devemos utilizá-lo.

TÓPICO 2

Estudo de viabilidade

OBJETIVOS

- Compreender a importância do estudo de viabilidade
- Aprender quando deve ser realizado o estudo de viabilidade

Um estudo de viabilidade é uma previsão de situação futura (instalação de um empreendimento) baseada em dados fornecidos pelo mercado. Conforme dito anteriormente, esses dados são obtidos através de pesquisas. No entanto, nenhuma pesquisa é a resposta completa a um problema mercadológico, isso se dá pela existência de muitas variáveis.

Basicamente, a pesquisa deve responder aos seguintes questionamentos:

1. Por que foi feita?
2. O que foi avaliado?
3. Como foi avaliado?
4. Por quem foi feita a avaliação?
5. Em que período foi realizada a pesquisa?
6. Qual a validade da avaliação?

Essas respostas darão subsídios para o estudo de viabilidade. Kraychete (1997) diz que o estudo de viabilidade trata de atividades de produção, beneficiamento e comercialização. No caso da hotelaria, trata-se de prestação de serviço, por isso

torna-se uma análise complexa. A produção do serviço na hotelaria é algo que não pode ser armazenado, é produzido na hora da venda. Quando um recepcionista de hotel atende um hospede para fazer o *check in*, o serviço está sendo produzido naquela hora. Não se pode errar e depois voltar o produto para conserto, como acontece com automóveis e eletrodomésticos quando há um erro na produção, o conhecido *recall*.

Na análise de viabilidade para a hotelaria, é fundamental conhecer as características do mercado, que compreende a análise do

local, análise da demanda e a pesquisa da oferta. Além desses, o planejamento mercadológico, as projeções financeiras, entre outros. A figura 2 demonstra o fluxo dessas ações.

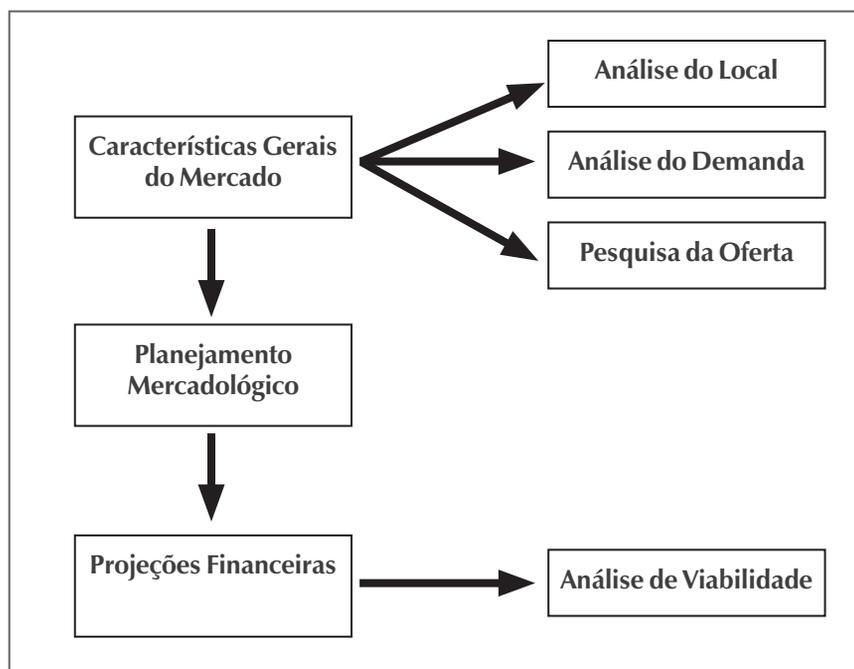


SAIBA MAIS!

Recall vem do inglês “chamar de volta”, acontece quando uma empresa solicita a devolução de um lote de determinado produto, ou mesma a linha inteira, quando apresenta defeito e que tenha problemas relativos a segurança. É uma forma da empresa diminuir sua responsabilidade por negligência e responder a penas legais severas.

Fonte: www.inmetro.gov.br/noticias

Figura 2 - Fluxo do estudo de viabilidade



Fonte: Adaptado do autor

Para Petrocchi (2007), o empreendimento precisa voltar-se para o ajuste entre oferta e demanda que é o principal desafio da hotelaria. Para tanto, deve-se seguir uma seqüência de estudos, pesquisas e tomadas de decisão, como mostrado a seguir:

1. LOCALIZAÇÃO : Quando o local já não foi definido pelo empreendedor, deve ser buscado através de um estudo de mercado, onde ocorrem as condições mais favoráveis para realização do projeto. Para tanto, podemos usar a pesquisa de oferta. Nela identificamos diferenças de qualidade das instalações, tipos de serviços e perfil do consumidor. No Brasil, essa diferença é baseada no tipo de hotel.

Hotel Central – localizado no centro da cidade

Hotel Econômico – sua localização mais comum é fora da cidade

Hotel de Convenções – são aqueles mais comuns em centros de negócios

Hotel de Lazer ou Resort

Hotel de Selva

Hotel Fazenda

Hotel de Saúde – mais conhecido como SPA

Eco Hotel – são aqueles que estão integrados com a natureza

Hotel de Terminal de Transportes – situados próximos a aeroportos, rodoviárias, estações de trens, etc.

Vale ressaltar que dois hotéis com a mesma qualidade não são necessariamente concorrentes se eles procuram atrair diferentes segmentos de demanda. Algumas das formas de segmentar a demanda na hotelaria são as instalações, os serviços, motivos das viagens, entre outros. Além disso, é de fundamental importância a região onde esse hotel está sendo instalado. Se o projeto trata de instalação de um empreendimento de luxo (cinco estrelas) na cidade do Rio de Janeiro, devemos considerar todos os hotéis dessa mesma categoria existente na cidade. No entanto, se o mesmo projeto passar a ser instalado em Miami Beach, nos Estados Unidos, consideraremos como base suficiente a existência de um hotel de luxo, a cada 2 ou 3 quilômetros.

Para Campos (2003), o objetivo da pesquisa de oferta em um estudo de viabilidade é identificar os concorrentes diretos do empreendimento em questão e quantificar o movimento histórico para posteriormente ser utilizado na análise da demanda. Esta demanda estará necessitando por produtos que satisfaçam suas necessidades e expectativas. Portanto, a concepção do equipamento é tão importante quanto sua localização.

2. CONCEPÇÃO DO EMPREENDIMENTO: trata-se de considerar o ambiente onde se implantará o empreendimento e suas características para atender a demanda pretendida. Basicamente, devemos considerar os seguintes aspectos:

- **Definição do nível do hotel:** simples, econômico, turístico, superior ou luxo.

- **Proposta do hotel:** lazer no litoral, ecológico, negócios, lazer de serra, entre outros.

- **Características físicas:** tipos de UH's, padrão de decoração, tipo de instalação, etc.

- **Entretenimento:** piscina, restaurantes, bares, sala de massagem, sauna, sala de ginástica, entre outros.

- **Preços médio:** estabelecido a partir das tarifas praticadas por equipamentos similares dos custos operacionais ou de acordo com o perfil da demanda escolhida.

- **Taxas de ocupação:** estimativa de ocupação dos apartamentos ao longo dos meses do ano, em função do estudo de mercado.

- **Objetivos empresariais:** visão de futuro do empreendimento, definição de objetivos a longo prazo, diretrizes que serão priorizadas, como prazos de taxas de retorno do investimento, imagem do hotel, política recursos, expansões, etc.

- **Aspectos operacionais:** qualidade e condições físicas das instalações, serviços adicionais, padrões tecnológicos, processos de trabalho, qualidade no atendimento, gastronomia, tipo de construção e decoração.

Além da localização e da concepção do empreendimento, outros aspectos devem ser observados como as características gerais do mercado. Quando pensamos em instalar um equipamento em determinado local, não podemos nos fixar somente na existência de atrativos turísticos de alto índice.

Além dos atrativos, outros fatores irão facilitar ou complicar a operacionalização do empreendimento, deixando mais caro os seus custos operacionais, por exemplo. Algumas vezes, essas condições são tão adversas ao empreendimento que chegam a inviabilizar sua operação. Podemos citar como fator decisivo para instalação de um empreendimento turístico a legislação de uso e ocupação do solo e a liberação de suas licenças.



SAIBA MAIS!

Atrativos de alto índice são aqueles que conseguem atrair demandas nacionais e internacionais. No caso do Brasil são atrativos como a estátua do Cristo Redentor no Rio de Janeiro, que atrai turistas de todo o Brasil como também de outros países.

TÓPICO 3

Características gerais do mercado

OBJETIVO

- Conhecer as características gerais do mercado

Neste contexto, ressaltamos a necessidade de conhecimento profundo das características gerais do mercado. É ele que nos passará importantes informações para decidirmos pela continuação ou não do projeto. O quadro 1 mostra o que é relevante em um estudo das características do mercado e seus aspectos.

Quadro 1– Características gerais do mercado – Localização

ASPECTOS DO MERCADO	CARACTERÍSTICAS
Localização	<ul style="list-style-type: none">• Posição geográfica• Distância das capitais estaduais, do DF e de outras cidades importantes da região em que o projeto está inserido• Formas de acesso à localidade• Condição de Pavimentação• Manutenção das vias de acesso• Composição da área metropolitana

Fonte: Adaptação do autor

Algumas considerações merecem ser realizadas nesse quadro 1 que trata da localização. Quando se fala da posição geográfica, estamos nos referindo ao exato local que será instalado o equipamento, se no litoral, serra, selva, parque, ou outro espaço natural. Para cada local desse é imprescindível que o tipo de equipamento esteja em conformidade com as características do lugar para que não haja uma



SAIBA MAIS!

“Elefante Branco” são as coisas enormes, incomuns, destoante, que ninguém sabe para que servem, como foi pensado e criado, como obras públicas inacabadas, ou equipamentos mal planejados que não atingiram os resultados esperados; fecharam e continuam na paisagem do lugar, na maioria das vezes comprometendo a beleza do local.

Significa coisa grande e vistosa, mas que não serve para nada. Teve origem no antigo São onde o rei costumava presentear pessoas com um elefante branco, animal raro e sagrado. A pessoa não podia recusar o presente e tinha que levar o animal para casa ,apesar de todos os problemas que isso iria causar.

Fonte: <https://www.dicionarioinformal.com.br/elefante+branco/>

grande distorção entre o tipo de empreendimento e o local. Quando não há essa sintonia, dizemos, vulgarmente, que foi construindo um “elefante branco”.

Considerando que os portões de entrada dos turistas são as capitais, por possuírem os terminais de transportes como aeroporto, porto, rodoviária e estação ferroviária, locais por onde chega a maioria dos turistas, é que devemos considerar como fundamental importância a distância do empreendimento a capital. Quando o empreendimento é distante da capital, precisamos criar estratégias para a demanda do equipamento, como uma noite na cidade e, no dia seguinte, o deslocamento para o local. Dessa forma, não cansaremos por demais o turista, pois temos que considerar o tempo de deslocamento do seu lugar de origem até o citado destino.

Neste deslocamento, as formas de acesso ao local do empreendimento são analisadas,

podendo ser acesso rodoviário, aéreo, aquático ou ferroviário, considerando aqui os modais de transporte. Não somente a “forma” de acesso deve ser considerada, como também as “condições” de acessibilidade. Muitas estradas do Brasil não possuem condições seguras de trânsito.

Na continuidade da análise das características do mercado, apresentamos o quadro 2, a seguir, que trata da história do lugar onde se pretende implantar o equipamento e o quadro natural.

Quadro 2– Características gerais do mercado – História e Quadro Natural

ASPECTOS DO MERCADO	CARACTERÍSTICAS
1. História	<ul style="list-style-type: none">• Fundação da cidade• Processo de desenvolvimento• Processo de urbanização• Fatos importantes que marcaram o desenvolvimento da cidade• Importância da cidade em âmbito local, estadual e nacional

2. Quadro Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Temperaturas: máxima e mínima • Duração e características das estações do ano • Pluviometria • Condições de visibilidade • Período anual de insolação • Umidade relativa • Pressão atmosférica • Índices de poluição do ar • Topografia • Relevo • Hidrografia • Formação vegetal • Efeitos do quadro natural nas construções, arquitetura e manutenção dos prédios • Necessidades de ar condicionado e/ou calefação
-------------------	---

Fonte: Adaptação do autor

Outro aspecto importante para análise no processo de viabilidade de empreendimentos hoteleiros é a história do lugar. Através dela podemos ver a forma de desenvolvimento do local, bem como seu surgimento e em que condições ocorreu. Além disso, podemos perceber o processo de urbanização da cidade, se foi de forma planejada, como as cidades de Brasília e Teresina, ou se ocorreu de forma desordenada através do surgimento de loteamentos irregulares.

Além disso, podemos encontrar na história fatos pitorescos ou curiosos que podem agregar valor ao produto turístico do lugar. Acontecimentos históricos como guerras, revoluções, situações históricas de relevância local, estadual ou nacional, também podem ser exploradas. Podemos citar como exemplo as cidades históricas de Minas Gerais, Olinda em Pernambuco, Ilhéus na Bahia, Aracati no Ceará, entre outras.

Quanto ao quadro natural, devemos nos concentrar principalmente no clima e nas condições da natureza. Tomaremos como exemplo nossa região Nordeste. A maioria dos turistas que se dirige para esse destino brasileiro busca sol e mar. Isso nos levar a crer que a localização da maioria dos empreendimentos hoteleiros desse local estará no litoral, o que acontece de fato. Nesse caso, como grande parte do complexo hoteleiro nordestino situa-se na região litorânea, satisfaz, portanto, a demanda formada por esse público. No entanto, é importante lembrar das zonas de serras e chapadas que possuímos no nosso Estado cearense. Nesse caso, os

Figura 3 - Unidades geoambientais



DEaD/IFCE - 2011

tipos de equipamentos desses destinos já serão diferenciados dos equipamentos de litoral.

A figura 3 apresenta o mapa do Ceará contendo as serras e chapadas. As serras encontram-se mais ao centro do Estado, já as chapadas se apresentam nos limites estaduais geográficos. Podemos observar, ainda, os 573 km de litoral cearense e as zonas de dunas.

De acordo com o quadro natural, é possível também a utilização da energia solar, luz natural, ventos, entre outros que facilitarão a operacionalização do equipamento, economizando inclusive

nos gastos de energia elétrica e manutenção de equipamentos. O quadro 3 apresenta os aspectos do mercado quanto à mão de obra.

Quadro 3– Características gerais do mercado – População

ASPECTOS DO MERCADO	CARACTERÍSTICAS
População	<ul style="list-style-type: none"> •Evolução da população local •Densidade demográfica •Composição da população <ul style="list-style-type: none"> - por idade - por sexo - por renda - por zona urbana / rural •Tamanho médio da família •Profissões •Rendimento per capita •Rendimento familiar •Índice de poder aquisitivo •População economicamente ativa •Proprietários de casas •Proprietários de veículos •Projeção da evolução da população local.

Fonte: Adaptação do autor

Outro aspecto que influenciará significativamente no equipamento é a população do local. Através do levantamento das suas características, é possível detectar o seu perfil. Alguns indicadores podem ser colhidos e se apresentarão como dados importantíssimos, como o número de pessoas que realmente estão

trabalhando, ou que possuem condições físicas para trabalhar, trata-se da população economicamente ativa, aquela que movimenta a economia quando trabalha, compra, paga impostos e gera empregos. O número de pessoas que possuem casa própria e veículo também pode ser outro indicador do poder aquisitivo da população.

Essas informações contribuem na escolha de mão de obra, qualidade de vida, entre outros. Quando não temos uma equipe de trabalho para o futuro equipamento, é necessário importamos esses profissionais de outros lugares, tendo que custear sua estadia, além de pagar o seu salário. Essa prática encarecerá significativamente os custos operacionais do hotel.

A melhor prática é treinar e capacitar as pessoas da própria localidade para que possam desempenhar as tarefas no equipamento. Daí a importância de conhecermos o perfil da população do lugar. No entanto, é necessário que essas pessoas possuam o mínimo dos conhecimentos básicos de saúde e educação para que isto possa acontecer. O quadro 4, seguinte, trata da análise da saúde e da educação.

Quadro 4– Características gerais do mercado – Saúde e Educação

ASPECTOS DO MERCADO	CARACTERÍSTICAS
1. Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de natalidade • Índices de mortalidade • Principais doenças causadoras de morte • Principais estabelecimentos clínicos hospitalares • Perspectivas do sistema de saúde local • Investimentos na saúde
2. Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de analfabetismo • Estabelecimentos de ensino • Número de alunos matriculados

Fonte: Adaptação do autor

Quando analisamos as condições de um lugar, saúde e educação são as bases dessa análise. Quanto melhor assistida a população na área da saúde, melhor serão os resultados na qualidade de vida, aumentando suas expectativas. Conforme o quadro 4, o número de estabelecimentos de saúde de um município torna-se um indicador de como a saúde é vista pelos governantes. Uma localidade com hospitais, clínicas e laboratórios capacitados e em perfeitas condições de funcionamento demonstra que existe uma preocupação com a condição de saúde das pessoas.

Já quanto à educação, podemos dizer que é a base para o desenvolvimento de uma sociedade. Pessoas que têm acesso à educação conseguem tomar suas próprias decisões, além de melhorar sua condição de vida, pois passam a conhecer higiene, tipos saudáveis de alimentação, precauções com doenças, etc. Assim, podemos dizer que saúde e educação são fatores básicos que a população local possa ser vista como fonte de mão de obra em potencial. Esses dois fatores também influenciam significativamente a condição social. Não é nada agradável para o turista observar, através de crianças de ruas e pedintes, que a população local não possui uma vida digna, com o mínimo para sobreviver.

Nenhum turista gosta de estar hospedado em um equipamento de luxo e alimentando-se de comidas sofisticadas, preparadas por grandes chefes e, do lado de fora do hotel, pessoas pedindo um pedaço de pão para se alimentar.

Na seqüência da análise das características gerais, aparece o quadro 5, com aspectos da economia e da política.

Quadro 5– Características gerais do mercado – Economia e Política

ASPECTOS DO MERCADO	CARACTERÍSTICAS
1. Economia	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento econômico da localidade • Composição da economia local • Dívida • Estabilidade fiscal • Condições do mercado financeiro local (fontes de financiamento, juros e taxas) • Desenvolvimento real da economia por setores e atividades • Perspectivas econômicas futuras
2. Política	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de governo • Postura e atitudes governamentais em relação ao turismo local • Restrições ao desenvolvimento do turismo local • Promoção da localidade por órgãos governamentais • Estabilidade da economia local

Fonte: Adaptação do autor

Oliveira et al. (2009) comentam que o crescimento econômico de uma localidade está relacionado ao crescimento populacional e ao progresso tecnológico, bem como as políticas fiscais. A composição da economia relaciona-se aos setores produtivos que, na maioria das vezes, baseia-se na produção agrícola, na pecuária, no comércio, nas indústrias de todos os tipos, no turismo, entre outros.

As condições do mercado também devem ser consideradas, deve-se observar oferta de produtos, bem como as fontes de financiamento e taxas de juros disponíveis no mercado. Não se pode esquecer também que as condições de mercado apresentam os resultados das políticas econômicas tomadas pelo governo.

Em se tratando de política, geralmente, o modelo de governante revela as características das políticas públicas do local. Quando temos um prefeito ou governador empenhado em desenvolver o município ou estado, podemos perceber mais interesse destes em atrair investimentos. Pensando de forma abrangente, quando os empreendimentos são instalados em um lugar, acontece também a geração de empregos, bem como o aquecimento da economia local, pois a maioria dos produtos para o funcionamento do hotel, por exemplo, serão comprados no comércio local, gerando assim outros empregos, em detrimento da instalação e funcionamento do equipamento. Este tipo de ação é chamado de economia de dependência, onde os equipamentos turísticos priorizam as compras no comércio local, fazendo com que o dinheiro que chega com a atividade turística fique na cidade, gerando renda e emprego e conseqüentemente melhorando a qualidade de vida da população.

Outro fator importante a ser observado no estudo de viabilidade de projetos hoteleiros é a política local para desenvolvimento do turismo. Muitos governantes, embora possuam potencialidades turísticas nos seus municípios, não tratam esta atividade com prioridade. Esse posicionamento gera dificuldades para os empresários do turismo, que nesses casos, têm que se preocupar também com acesso ao lugar, iluminação, segurança, etc, mesmo que tais ações sejam de competência da prefeitura, como também as de promoção do destino turístico.

Na seqüência, o quadro 6 apresenta as características necessárias para análise da mão de obra do local onde será instalado o empreendimento.

Quadro 6– Características gerais do mercado – Mão de Obra e Abastecimento

ASPECTOS DO MERCADO	CARACTERÍSTICAS
1. Mão de Obra (MB) Geral e para a Hotelaria	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de MB disponível • Quantidade MB disponível qualificada • Taxa de desemprego nos últimos anos • Faixas de salário • Sindicatos • Legislação trabalhista • Agências de empregos • Escola Técnica de Hotelaria
2. Abastecimento para Hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Material de consumo • Material perecível • Fornecedores • Qualidade e quantidade dos produtos • Prazos e condições dos fornecedores • Prazos de entregas

Fonte: Adaptação do autor

Como dito anteriormente, é necessário observarmos a existência de mão de obra para ser utilizada no empreendimento. Para tanto é preciso conhecer a disponibilidade desses profissionais, tanto a qualificação, aquelas pessoas que têm cursos ou experiência na área da hotelaria, quanto a mão de obra geral, aquela que não tem qualificação, mas pode ser treinada e capacitada.

Outro fator importante é a faixa salarial da região. Como o Brasil possui dimensões continentais e regiões mais desenvolvidas economicamente do que outras, há também uma variação de salários. Escolas Técnicas e agências de emprego facilitam a captação de informações para análises como também na hora da contratação de mão de obra.

Além da mão de obra, é necessário observar a capacidade dos fornecedores locais em suprir as demandas do equipamento, bem como a qualidade dos produtos e sua condição de atender as necessidades para operacionalização do equipamento.

Nesta aula, aprendemos a usar o ciclo decisório para tomadas de decisões, vimos também o fluxo da análise de viabilidade e finalizamos com o levantamento dos aspectos necessários para avaliar as condições de um lugar para receber um equipamento turístico. Na próxima aula, estaremos trabalhando os tipos de projetos, suas aplicações e características.

Então, até lá...



ATIVIDADES DE APROFUNDAMENTO

Tarefa 1 - De acordo com o ciclo decisório, apresente uma situação-problema em que seja necessária sua utilização. aponte as fases e as etapas de acordo com o problema e apresente alternativas de intervenção. dentre as situações abaixo, escolha uma para aplicar o ciclo decisório. você também poderá apresentar outra situação que não estas abaixo.

SITUAÇÕES-PROBLEMA:

1. Um hotel à beira mar recebeu 30% de reservas a mais do que sua capacidade. como o gerente geral deverá proceder para esta e para a próxima estação?
2. Recolhendo o opinário do hotel, percebeu-se um alto número de reclamações sobre a limpeza dos apartamentos. como podemos trabalhar este assunto, utilizando o ciclo decisório?

Tarefa 2 - Na sua cidade, escolha um hotel ou uma pousada e faça o levantamento das Características Gerais do Mercado, considerando a influência das variáveis em relação ao equipamento escolhido. Abaixo seguem os aspectos a serem observados e comentados.

1. Localização
2. História
3. Quadro Natural
4. População
5. Saúde
6. Educação
7. Economia
8. Política
9. Mão de obra (geral e para a hotelaria)
10. Abastecimento para o hotel

OBS: Neste exercício será considerado o equipamento em funcionamento, e as informações serão utilizadas para desenvolver possíveis projetos de ampliação e/ou expansão.

AULA 3

Estudo de viabilidade de projetos

Olá caro(a) aluno(a),

Nesta aula, estaremos comentando os projetos utilizados no estudo de viabilidade, bem como suas características. Aprenderemos, também, quais aspectos são essenciais em um projeto. Quanto à construção do equipamento, abordaremos os departamentos de uma pousada, de um hotel de pequeno porte e um de grande porte, mostrando como deve ser o ambiente de trabalho em cada um desses tipos. Apresentaremos, ainda, plantas baixas de ambientes dos hotéis, chamando atenção para suas peculiaridades. Por fim, trataremos das licenças ambientais necessárias para a construção e operacionalização de um equipamento hoteleiro.

Estão prontos? Então vamos lá...

Objetivos

- Entender a utilização dos projetos
- Conhecer os tipos de projetos para o estudo de viabilidade
- Identificar os ambientes de um hotel e suas características
- Interpretar plantas baixas
- Conhecer aspectos da construção de um equipamento hoteleiro
- Compreender os tipos de licenças ambientais

TÓPICO 1

O projeto

OBJETIVO

- Compreender os conceitos básicos dos projetos hoteleiros

Estamos entrando em uma nova era no mundo que afeta todos os setores da economia. Podemos dizer até que se trata de uma revolução, a terceira revolução da sociedade. Consideramos como primeira revolução a época do surgimento das máquinas, fábricas e o movimento migratório das pessoas do campo para as indústrias localizadas nas cidades. Isso fez com que, atualmente, apenas dois a três por cento da população permanecesse no campo. No entanto, a produtividade agrícola continua aumentando. Isso se dá graças à automatização dos equipamentos e insumos para o campo.

Black (1998) afirma que, pelo mesmo motivo citado acima, o número de pessoas trabalhando na indústria também tem diminuído. Porém, isso não significa que essas pessoas estejam voltando para o campo, o que está acontecendo é que os empregos diretos estão ficando cada vez mais reduzidos..

A segunda revolução se deu por volta de 1900, com a criação das linhas de montagem e o modelo de produção em massa, criada por Ford. Nesta época, na década de 40, surge o termo automação.

Nos últimos anos, aconteceu a terceira revolução industrial que se desenvolveu de forma tão brusca como as antecedentes. Esta revolução se caracteriza com o aparecimento do computador para controle dos processos e sistemas, incluindo aqui os sistemas de informações.

Neste contexto, temos que pensar os projetos hoteleiros, buscando informações no intuito de diminuir os riscos de perda dos investimentos. A informação tem alto valor, pois, como visto em aulas passadas, ela facilita a tomada de decisão correta. As pessoas precisam ficar atualizadas e, normalmente, pagam por isso. Um estudo de viabilidade é um conjunto de informações integradas que prevê um resultado futuro de um empreendimento. Assim como toda informação, esse tipo de estudo tem custos, e muitas pessoas, especialmente no Brasil, não querem pagar por esse trabalho. Isto acarreta muitas vezes em investimentos errados, ocasionando prejuízo para os investidores.

Dados apontam para um alto índice de empresas que fecham nos seus primeiros anos de funcionamento. Muito provavelmente, nenhuma delas possuía um estudo de viabilidade, nem um plano de negócio. Portanto, reafirmamos a importância dessa etapa, especialmente porque as pessoas estão protagonizando um mercado que conhece o produto que deseja adquirir, suas características e as necessidades que eles irão suprir, além do alto grau de exigência dessa demanda. O estudo de viabilidade é o instrumento usado por consultores para elaboração de estimativas acerca do que provavelmente acontecerá com o mercado e qual será o provável desempenho de um novo empreendimento. Deve oferecer uma visão do macroambiente, bem como do microambiente. Nenhum dado deve ser esquecido, por isso mesmo é que fazemos um levantamento de dados para fundamentar nossas decisões.

Então, como devemos proceder para analisar empreendimentos que desejamos construir? A resposta é através da confecção de projetos.

Neste mundo de competição internacional, o projeto tem importante papel no sucesso do empreendimento. Um projeto é um conjunto de informações externas e internas da empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar, e eventualmente, implantar uma decisão de investimento. É um modelo que, apresentando informações quantitativas e qualitativas, facilita a decisão de investir e suas implicações. (WOILER ;. MATHIAS, 1996).

Para Maximiano (1997, p. 20), “projetos são empreendimentos finitos, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade

ou interesse de uma pessoa ou organização”. O autor comenta que o projeto é utilizado para alcançar o sucesso, e este somente se dará se os objetivos forem realizados no prazo preestabelecido, consumindo os recursos previstos dentro do plano orçamentário.

Para Valeriano apud Campos (2003, p. 57), projeto “é um conjunto de ações executadas de forma coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em dado prazo, alcançar um objetivo determinado”.

Até agora, compreendemos os conhecimentos básicos dos projetos hoteleiros. No próximo tópico, verificaremos a classificação desses projetos.

TÓPICO 2

Classificação dos projetos hoteleiros

OBJETIVOS

- Conceituar eventos
- Identificar os principais tipos de eventos para a hotelaria

A classificação dos projetos dependerá do seu objetivo, ou seja, de acordo com sua finalidade. Portanto, dividiremos os projetos em dois grupos de acordo com sua função: Impacto na Empresa e Função de Implantação. Quando falamos em impacto na empresa, podemos apontar os seguintes tipos de projetos: ampliação, modernização, re-localização e diversificação. O quadro 1 mostra a finalidade de cada um destes projetos.

Quadro 1– Finalidade dos projetos.

Finalidade do Projeto	Características
1. Ampliação	Este tipo de projeto trata de como se dará a ampliação de um empreendimento. Nesse caso, poderá ser tanto da parte física, como o aumento do número de apartamentos de um hotel, ou na expansão de mercado, onde se trabalhará a captação de outro segmento de mercado.
2. Modernização	Trata-se da atualização de equipamentos da empresa (aquisição de computadores e programas), utilizando a tecnologia para buscar melhores resultados. A modernização se dá também nos processos da empresa.
3. Relocalização	Quando se pretende mudar a empresa para outro local, seja na mesma cidade, seja em outra.
4. Diversificação	A diversificação acontece quando uma empresa pretende lançar novos produtos para mercados diferentes daqueles que é acostumada a trabalhar. Em outras palavras, quando a empresa intenciona atingir outro tipo de segmento de mercado.

Fonte: Adaptação do autor

Quanto à função de implantação, podem ser de viabilidade técnico econômica, executivo e viabilidade econômica. Vamos comentar cada um desses projetos separadamente.

Projeto de Viabilidade Técnico Econômica: é um projeto de estudo ou análise que procura verificar a viabilidade a nível interno da empresa quando surge a ideia ou oportunidade de investir. Nesse caso, o empreendimento refere-se a um investimento em longo prazo. Em geral, como dissemos anteriormente, o estudo de viabilidade não é feito, ficando em segundo plano no processo decisório, muitas vezes porque é incômodo e demorado, outras porque se atingiu o ponto de não-retorno da decisão. É relevante pontuar mais uma vez que este projeto diz se o empreendimento será capaz de produzir o retorno dos investimentos alocados. No nosso caso, podemos considerar um hotel rentável quando tem a capacidade de gerar recursos superiores aos investimentos. Não se pode esquecer, também, que este projeto é solicitado pelas instituições financeiras ao analisar pedidos de empréstimos.

Projeto Executivo: este projeto trata da implantação física do empreendimento e relaciona o conjunto de ações que levam a construção do deste. Podemos citar algumas atividades contidas neste projeto, como os projetos de arquitetura e engenharia, contratação de profissionais e realização de obras, aquisição e montagem de equipamentos, acompanhamento físico-financeiro através dos cronogramas, campanhas publicitárias para lançamento do hotel, e demais atividades que levaram o hotel à sua operacionalização.

Projeto de Viabilidade Econômica: este estuda o retorno do investimento. Trata-se de uma análise econômica que avalia em quanto tempo o investidor terá o seu dinheiro de volta, e em que condições de juros. Quando esse tipo de investimento acontece em um local, dizemos que é um investimento produtivo, pois contribui para o desenvolvimento integrado da sociedade. Esse modelo gera empregos e fortalece a economia local, pois o dinheiro que é atraído, desde a sua construção e por todo o tempo da sua operacionalização, fica circulando no comércio do local.

De forma geral, os projetos apresentam características comuns, como sua singularidade; possuem um objetivo específico; são finitos, ou seja, limitam-se a ser desenvolvidos em um determinado tempo; possuem o aspecto da incerteza e do risco, pois por mais informações que venhamos a obter sobre uma determinada situação, não podemos garantir o que o futuro nos reserva; partem de um

problema no presente para uma solução no futuro; são mensuráveis e requerem um acompanhamento constante em todas as suas etapas de realização.

Para Campos (2003), a gestão do projeto é a repetida tarefa de planejar, reorganizar, integrar, medir e revisar até que sejam alcançados os objetivos do projeto, assim apontamos os itens abaixo necessários para a gestão:

1. Estabelecer os objetivos
2. Planejar as tarefas (ações) para alcançar os objetivos
3. Organizar os recursos para executar as tarefas
4. Integrar os recursos e iniciar a execução das tarefas
5. Medir o progresso do projeto em relação ao planejamento até que os objetivos sejam alcançados
6. Revisar o planejamento e a organização dos objetivos conforme necessário

Ressaltamos aqui que o profissional gestor da hotelaria não precisa saber todos os tipos de projeto para um hotel, entretanto é fundamental que ele os entenda e saiba interpretá-los, tirando conclusões para a gestão do equipamento. Geralmente, quando um hotel deseja ampliar ou restaurar uma área já construída e em funcionamento, contrata uma empresa especializada para fazer e executar o projeto, e tornar possível a intenção.

Entretanto, para entendermos os projetos, é necessário conhecermos noções de arquitetura, construção civil e custos. O quadro 2 apresenta uma distribuição em percentagem dos custos de um investimento.

Quadro 2– Custos do investimento em %

Itens de Instalação do Equipamento	% em relação ao total do Investimento
Estudo de Viabilidade	0,3% a 1,0%
Engenharia de Imprevistos	8% a 12%
Supervisão e Gastos Gerais da Construção	9% a 12%
Construção e Mão de Obra	12% a 20%
Preparação do terreno e estrutura física	45% a 52%
Equipamento e instalação	
Gastos pré-operacionais e início de operação	3% a 7%
Juros durante a Construção	4% a 6%
Capital de Giro	5% a 13%

Fonte: Adaptação do autor

Estudamos até agora alguns itens dos projetos hoteleiros, mas ressaltamos que existem outros aspectos importantes nesses projetos, como os arquitetônicos que abordaremos no próximo tópico.



SAIBA MAIS!

Capital de giro são recursos que as empresas mantêm em caixa para atender suas necessidades operacionais imediatas, como por exemplo, negociar preços melhores com os fornecedores ou aproveitar uma oportunidade de negócio vantajosa, pagar salários e tarifas pública. Fazem parte do capital de giro os recursos em caixa, aplicações financeiras, estoques e duplicatas a receber.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/administracao-financeira-do-capital-de-giro-nas-empresas-e-a-analise-de-riscos-no-planejamento/38145/>

TÓPICO 3

Aspectos arquitetônicos

OBJETIVO

- Conhecer as características dos aspectos arquitetônicos

No tópico anterior, abordamos alguns itens dos projetos hoteleiros, neste tópico, discutiremos outros aspectos importantes para análise preliminar do projeto a ser executado, como os aspectos arquitetônicos. Segundo a arquiteta Ana Maria Wey, apud Campos (2003), os ambientes devem ser:

- Grandes, limpos e despoluídos
- Livres de peças, ou ambientes sem função
- Deve conter poucas paredes
- As cores bem distribuídas e em tons claros (tons pastéis)
- O ambiente deve passar segurança para o hóspede
- Deve ser moderno e atual
- Ter charme e elegância, substituindo o luxo excessivo

As fontes de água podem ser utilizadas para oferecer aos hóspedes a sensação de limpeza e leveza. Os projetos devem fugir da padronização das grandes redes hoteleiras internacionais, onde a impessoalidade lidera, deve surpreender o hóspede oferecendo algo novo, além do banho e da cama para dormir.

A arquiteta mencionada pela autora sugere que os espaços do hotel possam ser utilizados para diferentes funções, por exemplo, as salas de leitura podem ter pontos de videogame, computadores, mesas para jogos de cartas, bar, drinks, ou ainda utilizar o mesmo espaço para realização de coquetéis com música ao vivo.

Não podemos nos esquecer da segurança da construção e dos hóspedes. Campos (2003, p. 62), ressalta os seguintes aspectos:

A segurança da construção e da pessoa física deve ser uma das principais preocupações nos atuais projetos arquitetônicos: hidráulica, elétrica, sensores de incêndio, detectores de fumaça, autolimpeza nos serviços de ar, higiene na filtragem das águas em geral, todos esses aspectos deverão estar bem detalhados, incluindo uma construção sólida, com mobiliário adequado e de fácil manutenção.

Na verdade, todos os empreendimentos em estado de construção, ou mesmo os que ainda são projetos, devem ter como prioridade tornar a estadia do hóspede o mais agradável possível, dando-lhe atendimento diferenciado e exclusivo. Devemos estar sempre atentos nos projetos de hotéis, além da segurança, em oferecer ambientes agradáveis com múltiplas e variáveis funções, oferecendo serviços de qualidade, utilizando a automação na hotelaria, fazendo com que os serviços sejam mais eficazes.

Com a automação, outras possibilidades surgem como: elevadores digitais, sensores de presença, automação da rega dos jardins e campos, chaves magnética para os apartamentos, som ambiente, *wi-fi* em todas as dependências do hotel, TV a cabo, salas adaptadas para videoconferências, *check in* e *check out* facilitado pela informática e integrado com os demais departamentos do hotel, maçanetas eletrônicas nos apartamentos, entre outros.

Além desses fatores que mostramos acima, aparecem outros apontados por Petrocchi (2007), quando comenta sobre hotéis inteligentes. Esses empreendimentos levam tal denominação porque estão preservando o meio natural. Diz ainda que a preocupação com o meio ambiente deve ser iniciada na própria concepção do empreendimento, diante do posicionamento em relação ao vento e ao sol. Em relação à natureza, podemos destacar os seguintes aspectos que também devem ser ressaltados:



SAIBA MAIS!

Chaves Magnéticas são cartões utilizados para abrir a porta do Apartamento do hotel. Possuem o formato de um cartão de crédito com uma tarja magnética no seu verso que armazena informações do hóspede, como nome, data do *check in* e *check out*.



SAIBA MAIS!

As maçanetas eletrônicas são usadas para abrir e fechar a porta do apartamento, não sendo mais necessária a chave de metal.

PRESERVAÇÃO AMBIENTAL: está relacionada à seleção e destinação dos resíduos sólidos (lixo) e águas usadas, bem como a integração do empreendimento com o meio natural, sem agredi-lo, mantendo uma harmonização com a paisagem do lugar.

ILUMINAÇÃO E VENTILAÇÃO: muitos projetos impedem a entrada de luz solar nos ambientes, fazendo com que tenhamos que utilizar luz artificial durante o dia. Isso acarreta um aumento com despesa de energia elétrica. Os prédios inteligentes utilizam-se também da ventilação natural, diminuindo assim os gastos com ar condicionado. O posicionamento do prédio em relação ao sol e ao vento pode deixar os ambientes do hotel fresco e agradável, ou o contrário.

AQUECIMENTO SOLAR: em regiões como o Nordeste do Brasil, esse recurso poderia ser utilizado com mais frequência. Os raios solares podem ser usados para aquecer água para o banheiro e para a cozinha. No nosso estado, o Ceará, que tem muitos dias do ano com sol, podemos usar o aquecimento solar nos equipamentos hoteleiros.

Também devemos observar nos projetos hoteleiros a sinalização interna, pois o hóspede é um visitante e não conhece as dependências do hotel, mas se movimentará por elas. Um hotel com sinalização eficiente promove uma comunicação entre a estrutura e o hóspede. Dessa forma, é fundamental estar contemplado no projeto do hotel a implantação da sinalização interna indicando ambientes, direções, restaurante, piscina, bares, saunas, lojas, salas de trabalho, salões de eventos, serviços, horário de funcionamento, saídas de emergências, escadas, entre outros. O projeto de sinalização deve estar de acordo com o público do hotel, e em língua estrangeira se receber hóspedes de outros países. Uma excelente proposta é a utilização de pictogramas, que são figuras e símbolos que representam um objeto ou serviço. Pictograma é uma forma de comunicação que transmite a ideia através de desenhos.

Além dos aspectos que citamos acima é preciso que o profissional da hotelaria conheça todos os departamentos do hotel, pois dependendo do porte do hotel, alguns setores terão obrigatoriamente que estar muito próximos uns dos outros para facilitar a operacionalização entre eles. No nosso próximo tópico, estudaremos esse tema.

TÓPICO 4

Estrutura organizacional do hotel

OBJETIVO

- Compreender a estrutura organizacional do hotel

Segundo Petrocchi (2007), a estrutura organizacional de um hotel deve considerar os tipos de instalações, os recursos humanos e os equipamentos necessários para o seu funcionamento. Os órgãos e postos de trabalho são criados estabelecendo as relações de trabalho para operacionalização do hotel. Abaixo, elencamos funções essenciais nas empresas, no quadro 3:

Quadro 3– Funções essenciais nas empresas

Funções Essenciais	Área de Abrangência
Funções Técnicas	Voltada a produção de bens e serviços
Funções Comerciais	Relacionada com venda, compra e permuta
Funções Financeiras	Captação e gerência de capitais
Funções Contábeis	Registros, balanços, custos, estatística
Funções de Segurança	Proteção e preservação de bens e pessoas
Funções Administrativas	Relacionada com a integração das outras funções, coordenando-as.

Fonte: Petrocchi (2007)

A quantidade de recursos e a divisão de trabalho dependerão da dimensão do hotel. Em uma pousada, o proprietário desenvolverá diferentes tarefas, já em hotel de grande porte estas tarefas serão reunidas em departamentos e necessitarão de uma quantidade maior de pessoas. Nas **Funções Técnicas**, podemos reunir os seguintes serviços: recepção, governança, reserva, alimentos e bebidas, telefonia, eventos, entretenimento, lavanderia e serviços diversos. As **Funções Comerciais** envolvem: vendas, marketing, promoção, relações públicas, propaganda e assessoria de imprensa. Já as **Funções Administrativas** abrangem: planejamento, recursos humanos, compras, informática, transporte, almoxarifado, serviços

gerais e controles operacionais. As **Funções Financeiras** contemplam: contas a receber, contas a pagar, tesouraria, fluxo de caixa, aplicações financeiras, captação de recursos e orçamentos. Nas **Funções Contábeis**, agrupamos: contabilidade, balanço patrimonial, apropriação de custos, auditoria, estatísticas, contas a pagar/receber. E por fim, as **Funções de Segurança** que reúnem: manutenção predial, manutenção de equipamentos, vigilância, prevenção de incêndio e preservação ambiental.

A figura 1 apresenta as formas de entretenimentos presentes em hotel. Voltamos a ressaltar que irá depender do porte do hotel para instalação de todos os departamentos. Da mesma forma, dependerão da concepção do hotel os tipos de entretenimento existentes. Em um hotel de lazer, a quantidade de oferta de entretenimento será maior que a de um hotel urbano.

Figura 1 - Tipos de entretenimento em hotéis.



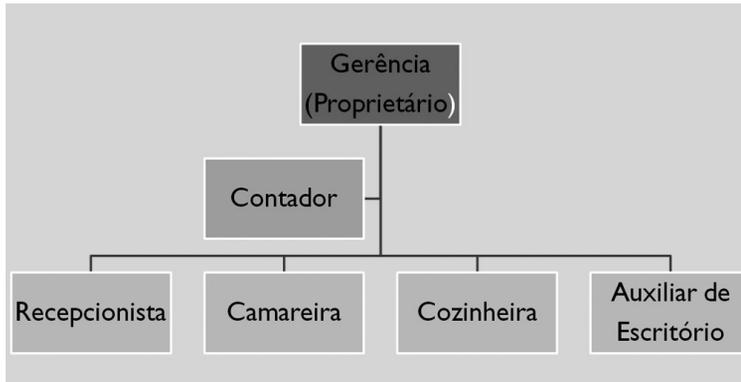
Fonte: Adaptado de Petrocchi (2007)

Além dos departamentos é importante apontarmos a estrutura hierárquica do hotel. A seguir, apresentaremos tipos de hotéis e suas referidas estruturas organizacionais.

Iniciaremos esta apresentação com um alojamento do tipo pousada. Considerada como um equipamento de pequeno porte, as pousadas possuem características de uma empresa familiar. Nesse tipo de empresa, o proprietário executa diferentes funções como: vendas, compras, relaciona-se com as agências de viagens, de cartões de créditos, bancos, etc. As camareiras, além de limpar os apartamentos, fazem a limpeza das áreas comuns. Outros membros da família cuidam de outras tarefas, como café da manhã, manutenção, limpeza, entre outros.

A seguir podemos observar um modelo de estrutura deste tipo de alojamento proposto por Petrocchi (2007).

Figura 2 - Proposta de estrutura organizacional de uma pousada.



Fonte: Adaptado de Petrocchi (2007)

Já para um hotel de pequeno porte, tanto a estrutura é diferente da pousada como as funções necessárias para sua operacionalização. Nele, essa estrutura precisa ser ampliada. Também será necessária a criação de cargos e funções que não existem na pousada. Setores com gerentes são fundamentais para a operacionalização do alojamento. A figura 3 apresenta um exemplo de estrutura organizacional de hotel para 30 apartamentos.

Figura 3 - Proposta de estrutura organizacional de um hotel de 30 UHs.



Fonte: Adaptado de Petrocchi (2007).

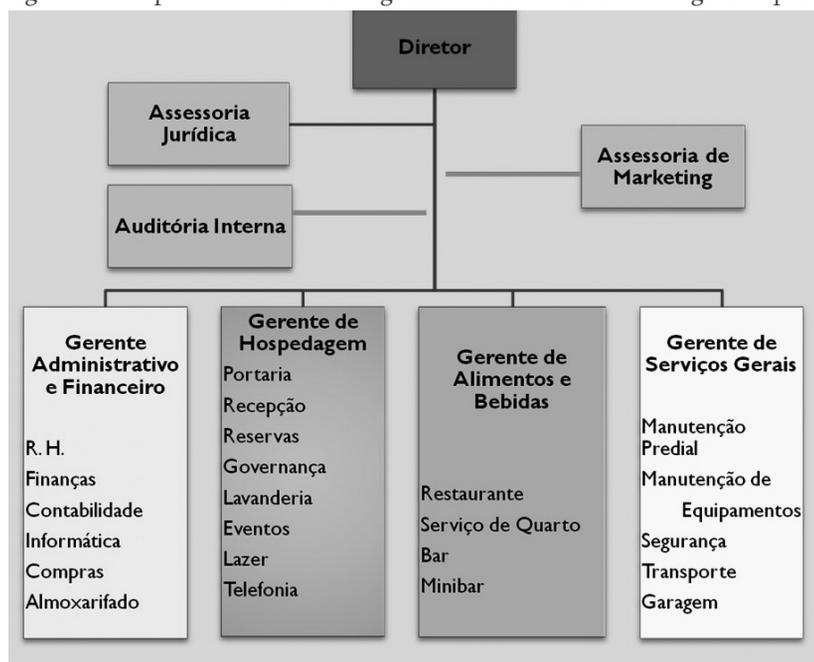
Como podemos observar na figura acima, setores operacionais como reservas, marketing, recepção, governança e telefonia que são realizados por um número restrito de pessoas numa pousada, nesse caso, aparecem fazendo parte da estrutura

organizacional em setores distintos, que embora separados, devem necessariamente trabalhar em conjunto. No setor administrativo, podemos perceber que tarefas que na pousada são simples e que demandam pouco recurso humano, no hotel, necessitam ser divididas em setores.

Outro fator importante, e que não podemos deixar despercebido, é a posição da agência de propaganda “fora” da estrutura organizacional. O formato acima alerta que a propaganda e divulgação são realizadas por uma empresa especializada e que não faz parte da estrutura administrativa do hotel. Esta posição representa as assessorias que por ventura as empresas necessitem como já citamos: agências de propaganda, escritório de contabilidade, assessoria jurídica, etc.

Já para um hotel de grande porte, que necessitam de garagens, lojas, restaurantes e demais departamentalizações, é possível dividir ainda mais os setores. Enquanto no hotel de pequeno porte podemos agrupar algumas gerências nos setores operacional e administrativo, no hotel de grande porte, esses departamentos aparecem separadamente. Não se pode esquecer também que a complexidade de gerenciar esses tipos de equipamentos aumenta de acordo com o número de UH’s, necessitando de mais assessorias como mostra a figura 4.

Figura 4 - Proposta de estrutura organizacional de um hotel de grande porte



Fonte: Adaptado de Petrocchi (2007).

Agora que já diferenciamos uma pousada de um hotel, devemos nos familiarizar com a estrutura física dos equipamentos. O profissional da hotelaria não precisa ser um arquiteto, mas necessita entender alguns termos técnicos e projeções para poder opinar quando solicitado seus conhecimentos.

No tópico seguinte desta aula, estaremos apresentando algumas dessas informações.

TÓPICO 5

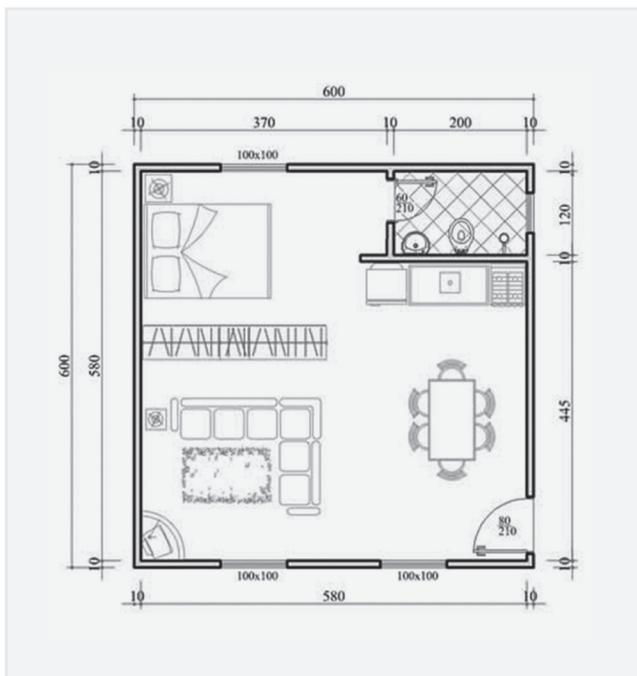
Estrutura física dos hotéis

OBJETIVO

- Compreender a estrutura física do hotel

Os projetos de equipamentos hoteleiros, além de trazer informações e estudos que facilitarão a tomada de decisão do investimento, trazem também perspectivas das instalações do hotel. Esse trabalho é realizado por profissionais competentes como os arquitetos e engenheiros. Além das informações coletadas no mercado, outras também aparecem no projeto como as plantas baixas das futuras instalações. A figura 5 mostra um exemplo de um apartamento do tipo suíte. Observe os locais destinados à cama, mesa, banheiros, entre outros. Nesse caso, ressaltamos o espaço reservado à preparação de alimentos (*kitchen*), com pia, fogão e armários. Este apartamento possui 36 m².

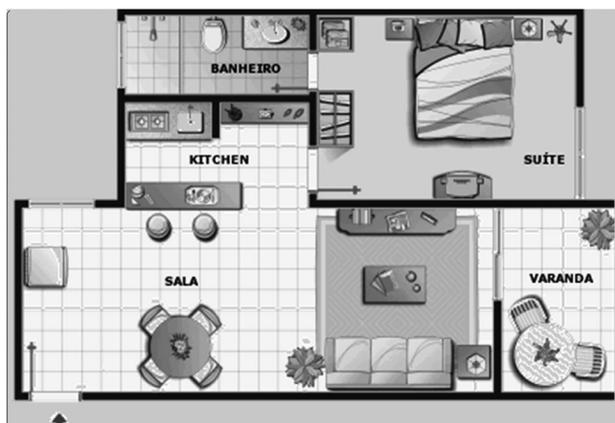
Figura 5 - Planta baixa de um apartamento de hotel



Fonte: Adaptado de www.montesuacasa.com.br/sobrados2q.php

A tecnologia também é utilizada nos projetos, exemplo disso é a representação gráfica do *layout* do apartamento de um hotel. Na figura 6, abaixo, apresentamos uma planta baixa eletrônica. Neste formato, podemos ver como será o ambiente do apartamento.

Figura 6 - Planta baixa eletrônica



Fonte: www.praiatour.com.br/index.asp?dep=50

O tipo de construção e a estrutura dos apartamentos dependerão da concepção do empreendimento. Os temas abordados até agora nesta aula têm nos mostrado as variáveis que condicionam e orientam os projetos. O estado do Ceará tem vocação natural para o turismo de litoral. São vários os hotéis instalados neste ambiente. Ultimamente, tivemos o início de vários empreendimentos turísticos na costa do Estado, muitos financiados por investimento estrangeiro. A seguir, mostraremos algumas fotos de um desses equipamentos. Observe o tipo de estrutura dos ambientes e o material da construção na figura 7.

Figura 7 - Planta eletrônica dos tipos de apartamentos



Fonte: Acervo do autor

Podemos observar, nesta figura, que o tipo de material utilizado na construção do equipamento está em conformidade com o ambiente, ou seja, utilizam-se madeira e tijolo aparente, reportando-se à rusticidade das aldeias de pescadores. Outra observação que merece comentário é o tipo de vegetação utilizada para adornar os

jardins. As plantas e árvores são características da região que não provocam um impacto quando comparadas à vegetações nativas; coqueiros e campos gramados são exemplos disso.

Na figura 8, apresentamos uma característica predominante nos equipamentos de alojamento do tipo resort. As construções possuem poucos pavimentos, sendo no máximo um total de três andares. Esse modelo proporciona, além da circulação dos ventos característicos daquelas regiões, uma visão da paisagem do lugar, que é um dos principais atrativos turísticos. No caso deste projeto, observamos uma construção com dois pavimentos, o térreo e primeiro andar.

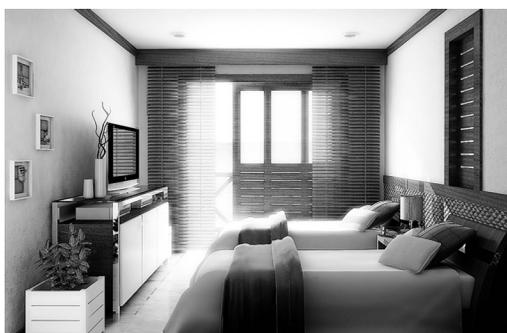
Figura 8 - Planta eletrônica de um resort



Fonte: Acervo do autor

Nos projetos, podemos também observar, graças aos recursos tecnológicos, uma projeção do apartamento do hotel decorado. Antes do aparecimento dessa tecnologia, só era possível visualizarmos os ambientes do hotel através da planta baixa, conforme figura 5 já mostrada. A seguir, na figura 9, apresentamos um exemplo de uma planta eletrônica de um apartamento.

Figura 9 - Planta eletrônica de um apartamento



Fonte: Acervo do autor

Percebam que é possível visualizar o apartamento muito antes da sua construção. Essas imagens ajudam a vender o empreendimento seja para investidores, ou mesmo para pessoas quando se trata de um complexo de equipamentos unindo no mesmo espaço hotéis, condomínio, entretenimento, minishoppings, etc. É bom lembrar, que um apartamento de hotel não deve ser levado em conta somente a

decoração e o tipo de mobília, mas também as facilidades na infraestrutura para manutenção e limpeza.

Por falar nisso, devemos considerar as áreas comuns nos projetos que incluem as áreas de entretenimentos para os hóspedes. Alguns resorts oferecem, além de piscina e quadras poliesportivas, outros entretenimentos, como escolinhas de surf, windsurf, kitesurf, entre outros. Outros disponibilizam aos hóspedes e associados campos de golfe, passeio de ultraleves, etc. O quadro 4, abaixo, diferencia infraestrutura para o entretenimento de facilidades.

Quadro 4 – Funções Essenciais as Empresas

Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Piscina - Bar da piscina - Piscina infantil - Play ground - Sala de jogos - Sala de massagem - Sala de eventos - Sala de ginástica - Jacuzzi - Quadra de tênis - Coffee shop - Sauna seca e úmida - Salas de eventos - Quadra de vôlei de areia
Facilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Internet sem fio nas áreas sociais (wi-fi) e nos apartamentos - Sala de internet - Baby copa (espaço para realização de pequenas refeições para bebê) - Room service - Serviço de lavanderia - Espaço Kid (local para crianças com assistência e brinquedos e jogos) - Redário - SPA - Serviços de apoio ao turista - Serviço de ambulatório - Serviço de cabeleireiro e estética, entre outros

Fonte: Adaptação do autor

As áreas de entretenimento do hotel precisam ser muito bem projetadas, de forma que não transforme um espaço que deveria ser utilizado para o lazer em um

lugar ermo, distante dos apartamentos, deslocado do conjunto do equipamento. Essa parte do hotel deve estar integrada com todas as demais áreas do estabelecimento, de tal forma que aparente uma interligação entre elas. A disposição entre as partes deve se apresentar de tal forma que, caso retiremos uma delas, será notada a sua ausência. As figuras 10 e 11 apresentam projeções de espaços de entretenimento

Figura 10 - Planta eletrônica da área de entretenimento



Fonte: Acervo do autor

Figura 11 - Planta eletrônica de uma academia



Fonte: Acervo do autor

Outro aspecto que deve ser observado pelos profissionais que trabalham em um determinado projeto, além da infraestrutura, são as restrições de construção de determinadas áreas, em especial as zonas costeiras. No próximo tópico, apresentará alguns aspectos sobre licenças para construção de equipamentos em zonas litorâneas.

TÓPICO 6

Licenças ambientais

OBJETIVO

- Conhecer os tipos de licenças ambientais

Atualmente, em virtude da conscientização da sociedade em preservar o meio ambiente, e pelas exigências ambientais legais, toda atividade que utiliza os recursos ambientais tem que ser licenciada. No Ceará, temos a Superintendência Estadual do Meio Ambiente – SEMACE. Esse órgão é responsável em avaliar se determinada atividade utilizará os recursos da natureza de modo responsável e sustentável ou não. A partir do resultado dessa avaliação, a Semace licencia a atividade.

Não estaremos trabalhando aqui a relação entre os empreendimentos e a preservação ambiental. Trataremos, neste tópico, somente os tipos de licenças necessárias para instalação e operacionalização de um equipamento turístico.

Como a vocação turística do nosso estado, o Ceará, é turismo de litoral, estaremos focando como exemplo os hotéis do tipo resort que se instalam na orla marítima.

Segundo Junior e Franco (2001), a Lei 6.938/81 institui a Política Nacional do Meio Ambiente, sendo um dos seus instrumentos o Licenciamento Ambiental da construção, instalação, ampliação e funcionamento de estabelecimentos e atividades utilizadores de recursos ambientais considerados efetivos e potencialmente poluidores, bem como os capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental.

No nosso caso, trata-se de utilizarmos o litoral para construção dos equipamentos turísticos, aqui os hotéis do tipo resort. Esses equipamentos são

construídos em áreas que há uma dinâmica muito forte, principalmente em relação ao sedimento (areia) que formam as dunas, espaço considerado como Área de Proteção Permanente – APP e protegido pela Lei.

Para que um empreendimento possa ser construído são necessários três tipos de licenças: licença prévia, licença de instalação e licença de operação. Abaixo apresentamos as características de cada uma delas.

Licença Prévia: esta licença é dada na fase preliminar do empreendimento ou atividade, aprovando sua localização e concepção, atestando a viabilidade ambiental prévia e estabelecendo os requisitos básicos, estudos e condicionantes a serem atendidos nas próximas fases de sua implementação. Nesta fase, será definida a necessidade de Estudo de Impacto Ambiental e respectivo Relatório de Impacto Ambiental – EIA/RIMA ou de outros estudos específicos. Vale salientar que esta licença não autoriza o início de obras físicas.

Licença de Instalação: autoriza a construção do empreendimento ou atividade de acordo com as especificações constantes dos projetos, plano, programas e propostas aprovados, incluindo as medidas de controle ambiental e demais condicionantes. É importante pontuar que esta licença não autoriza o funcionamento do empreendimento ou atividade. As Figuras 12 e 13 apresentam um canteiro de obra para construção de um equipamento de hospedagem.

Licença de Operação: autoriza a operação da atividade ou empreendimento, após a verificação do efetivo cumprimento do que constam das licenças anteriores, com as medidas de controle ambiental e condicionantes determinadas para a operação. (JUNIOR et al., 2001, p. 13).

As licenças garantem uma fiscalização mais rígida no processo de instalação dos empreendimentos turísticos. É bem verdade que os equipamentos trazem



SAIBA MAIS!

APP é Áreas de Preservação Permanente são áreas de grande importância ecológica, cobertas ou não por vegetação nativa, que têm como função preservar os recursos hídricos, a paisagem, a estabilidade geológica, a biodiversidade, o fluxo gênico de fauna e flora, proteger o solo e assegurar o bem estar das populações humanas.

Fonte: <http://sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam2/repositorio/etmc/app.htm>

Figura 12 - Canteiro de obra de um hotel



Figura 13 - Canteiro de obra de um hotel



desenvolvimento social e econômico para a localidade onde são instalados, no entanto, é fundamental a relação saudável com o meio ambiente, principalmente no que se refere ao destino dos resíduos sólidos (lixo produzido no hotel) e das águas servidas (esgoto).

Na próxima aula, aprenderemos como fazer um plano de negócio e como acontece a aplicação e o retorno do investimento nos equipamentos de Alojamentos.

Então, até lá.

AULA 4

Análise de investimentos

Olá caríssimo(a),

Nesta aula, aprenderemos os meios para se adquirir um hotel, seja pela compra do mesmo já em funcionamento, ou pela construção de um novo. Veremos, também, como podemos obter recursos financeiros para compra ou construção de um projeto. Como devemos atuar para identificarmos se um projeto é rentável. Dessa forma, trabalharemos um plano de negócio, calculando valores, seja para aplicação em mercado de capitais, ou para implantação de projetos hoteleiros. Portanto, aproveitem...

Objetivos

- Conhecer os requisitos necessários para aquisição de um hotel
- Identificar as etapas de construção de um hotel
- Estimar os diferentes valores dos hotéis
- Perceber os investimentos necessários para a construção de um hotel
- Identificar as etapas do plano de negócio e sua utilização
- Definir mercado de capitais
- Calcular tempo de retorno de investimentos

TÓPICO 1

A importância do controle

OBJETIVO

- Conhecer as etapas de construção de um hotel

Quando um investidor decide comprar ou construir um hotel, na verdade está motivado pela recompensa financeira, sentimento de realização, potencial de investimento em longo prazo e liberdade de operação. É necessário entender que, quando se possui um hotel, você possui dois bens diferentes: um é o próprio hotel, o imóvel, que envolve o terreno, a área construída, os móveis e equipamentos. Já o segundo é a operação do negócio. Quando se fala em valor do hotel, temos que agregar o valor do imóvel aos lucros que irão ser gerados com sua operacionalização. Dessa forma, é muito mais fácil estabelecer um preço para um hotel ou pousada que já esteja em operação do que um que ainda tenha que ser construído. (PETROCCHI, 2005).

Todos os dias, hotéis são vendidos e comprados. O profissional que facilita esta negociação é chamado de corretor, ele trabalha em uma corretora, e ganha uma comissão pela venda do hotel. É o corretor que coloca em contato o comprador e o vendedor. A maioria dos motivos das vendas de hotéis se dá porque o proprietário deseja se aposentar, normalmente, visando o dinheiro resultante da venda, ou ainda quando deseja receber a recompensa por ter investido no hotel e lucrar com a venda.

Quando o investidor decide construir um novo hotel, depara-se com uma atividade complexa que exige a assessoria de outros profissionais da hotelaria, incluindo arquitetos, projetistas, construtores, profissionais de franquias e advogados. Muitos são os obstáculos para quem deseja construir um hotel, como leis de construção e de zoneamento (conforme visto na aula anterior no tópico de

licenciamento), restrições de altura ou sinalização, e requisitos quanto ao número de vagas no estacionamento necessárias para atender ao hotel.

O processo de construção de um novo hotel, sem dúvida alguma, é um desafio, pois envolve elementos bastante complexos. No entanto, as etapas necessárias para construir um empreendimento desses são praticamente iguais para todos os projetos. O Quadro 1 mostra estas etapas, bem como suas características.

Quadro 1– Etapas para construção de um Hotel

Etapas	Atividades e Ações
Conseguir o terreno	- Essa etapa envolve a compra ou o arrendamento de uma propriedade de terra. Além disso, é preciso verificar se as leis de construção local permitem que um hotel seja erguido nessa propriedade.
Escolher uma franquia	- Quase sempre um novo hotel se afilia a uma franquia. Como cada franqueador determina aspectos diferentes para seus hotéis (número e tamanho dos apartamentos, atrativos, mobiliário etc.), devem-se identificar esses requisitos antes de iniciar a construção.
Projetar o hotel	- Considerando o terreno, os requisitos da franquia e suas próprias ideias, o proprietário deve escolher um arquiteto para projetar o hotel. Nessa fase do projeto, um gerente-geral experiente pode ser de grande valia para o arquiteto, pois um hotel projetado apropriadamente facilitará sua administração, bem como irá gerar mais receitas.
Coordenar o processo de construção	- Este trabalho acontece através de reuniões entre o arquiteto, os representantes da franquia e o construtor e visa garantir que o edifício, o projeto e os planos de construção estejam de acordo com as leis de construção locais, com os requisitos da franquia e com o desejo do proprietário.
Construir o hotel	- São necessários coordenação e monitoramento constantes assim que tem início o processo de construção propriamente dito.
Mobiliário o hotel	- Na maioria das vezes, a franquia diz o tipo e a qualidade dos móveis a serem comprados para o hotel. Em alguns casos, sugere também os estabelecimentos que podem fornecer os móveis, no entanto, é o proprietário que tem a decisão final.
Organizar as atividades da pré-inauguração e do grand opening.	- Antes da inauguração do hotel, várias atividades devem ser realizadas. É importante que, ao ser inaugurado, um hotel possa, de fato, oferecer os excelentes serviços e experiências positivas que seus proprietários planejaram proporcionar aos hóspedes.

Fonte: Hayes e Ninemeier (2005)

No caso da compra de um hotel já construído, é necessário analisar as informações fornecidas pelo corretor, além de visitar o hotel. Dessa forma, é possível observar se o hotel está operando normalmente, ou se isso não está ocorrendo por alguma razão. As informações que o corretor mostrará ao possível comprador são: o número de apartamentos, resumo de seu desempenho financeiro mais recente, valor de vendas e outros dados que possam ser úteis na decisão do investidor.

Quando um hotel possui resultados satisfatórios, esse fato refletirá no preço do imóvel. Em geral, estabelecimentos com desempenho insatisfatório são vendidos por valores menores, calculados com base no número de apartamentos, porque não há garantia de que esse desempenho melhore mesmo que o investimento e a administração sejam adequados. Assim, há uma diferença significativa entre comprar desempenho e comprar desempenho potencial.

Em geral, hotéis são empreendimentos caros, o preço de um hotel pequeno com serviço econômico (65 apartamentos), recém-construído, é de US\$ 30 mil per key, podendo chegar a US\$ 150 mil ou mais per key, fora o custo do terreno. Sendo assim, a aquisição de um hotel é uma transação imobiliária que em geral envolve muitos milhões de dólares.

Segundo Petrocchi (2007), a hotelaria tem forte participação do imobilizado, que são a construção civil, o terreno e os equipamentos hoteleiros. Cinquenta por cento dos investimentos do setor estão na construção civil e 17% em instalações. Em média, o terreno representa 13% do investimento. Dessa forma, 80% dos investimentos estão no terreno, obras, instalações e equipamentos. Os demais 20% dividem-se em capital de giro (12%), projetos financeiros, arquitetura, engenharia e ambientação (5%), e em despesas pré-operacionais (3%). A seguir, detalharemos esses investimentos:

1. **Equipamentos:** o investimento em equipamentos varia de acordo com a localização e a proposta do hotel. A sofisticação do ambiente oferecido influencia os investimentos em equipamentos. Hotéis de lazer, que oferecem instalações rústicas, investem, em média, 10% em equipamentos. Já os hotéis 5 estrelas, sobem para 23% em média o investimento em equipamentos.
2. **Terreno:** o valor do terreno será influenciado pela região em que se realizará o empreendimento. Nas regiões Sudeste e Nordeste do Brasil, a parcela média de investimento em terrenos é de 16% do total. Nas demais regiões, a parcela cai para uma faixa entre 5 e

9%. Os empreendimentos hoteleiros nos sítios históricos registram o investimento médio de 23% em terrenos. Vale ressaltar que os estabelecimentos mais simples, como os hotéis de 1 a 3 estrelas, têm no terreno parcelas mais significativas, chegando a 14%, 18% e 19% respectivamente, isso acontece por conta do menor investimento relativo em instalações e equipamentos.

3. **Projetos:** projetos de viabilidade econômica, de arquitetura, engenharia, decoração de interiores, paisagismo etc. representam, em média 5% do total dos investimentos.
4. **Capital de giro e despesas pré-operacionais:** em média, o capital de giro no Brasil se situa na faixa de 12% dos investimentos totais, enquanto as despesas pré-operacionais correspondem a 3% do total do investimento.
5. **Construção:** segundo o Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur, o custo médio de uma unidade habitacional (UH) é de US\$ 52.000,00. Considerando um hotel com 59 UHs, e a quantia para construção de uma UH, podemos ter um valor de US\$ 3.068.000,00 (três milhões e sessenta e oito mil dólares) o que equivale a aproximadamente 5 milhões de reais, sendo a cotação do dólar em R\$1,90 (Um real e noventa centavos).

Finalizaremos este tópico comentando um pouco sobre as receitas operacionais. Como sabemos, a principal receita de um hotel é obtida pela venda da hospedagem. No entanto, precisamos considerar outras receitas como alimentos e bebidas, telefonia, lavanderia, aluguel de lojas, eventos, localização de equipamentos de lazer etc. Segundo a Embratur, a média das receitas operacionais no Brasil encontra-se representada na tabela 1.

Tabela 1– Despesas Operacionais

Área	Porcentagem
Hospedagem	82%
Alimentos e Bebidas	12,3%
Telefonia	2,1%
Lavanderia	1,1%
Outros	2,0%

Fonte: Petrocchi (2007)

O exercício a seguir mostra como é possível encontrar a receita com hospedagem de um hotel. Considerando o número de UHs do hotel, a taxa média anual de ocupação das UHs, a diária praticada e o período de 365 dias do ano, temos a seguinte equação:

$$\text{RECEITA COM HOSPEDAGEM} = \text{n}^\circ \text{ de UHs} \times \text{taxa de ocupação} \times 365 \times \text{diárias}$$

EXERCÍCIO RESOLVIDO

Utilizando a fórmula acima, aplicaremos no exemplo a seguir: um hotel com 50 Uhs, taxa de ocupação de 45% e diária de R\$ 70,00 teria a seguinte receita anual com hospedagem.

$$\text{Receita c/ Hosp.} = 50 \times 0,45 \times 365 \times 70,00, \text{ logo}$$

$$\text{Receita c/ Hosp.} = 574.875,00 / \text{ano}$$

Sendo assim, a receita com hospedagem do referido hotel é de R\$ 574.875,00 por ano. Esse cálculo é fundamental para podermos analisar as condições de pagamento aos investidores, ou mesmo as parcelas do empréstimo, isso porque a maioria das compras de hotéis é realizada com empréstimo. O próximo tópico tratará desse assunto.

TÓPICO 2

Investimentos e financiamentos

OBJETIVO

- Conhecer as formas de aquisição de um hotel

Por serem altos os preços de compra dos hotéis em atividade, e dos novos empreendimentos, na maioria das transações, é usado dinheiro emprestado. Heyes e Ninemeier (2005, p. 361) dizem que estabelecer os valores de mercado do hotel sempre foi difícil, até mesmo para especialistas no setor imobiliário. Vejamos, então, um hotel que seja bem localizado e esteja em boas condições físicas, mas seja mal administrado e, por isso, não gere lucro. O preço de venda desse hotel deve ser calculado com base na lucratividade atual ou naquela que poderá obter com uma gestão melhor? Se você fosse o corretor, certamente diria que o hotel vale mais do que parece porque seu valor aumentaria com uma gestão apropriada. Se, por outro lado, você fosse o comprador, tentaria adquirir o hotel pelo menor valor possível e provavelmente confirmaria o argumento do corretor. Contudo, não existe nenhuma garantia de que isso possa acontecer.

Por essa razão, a aquisição de um hotel é um tanto complexa, e uma das maiores dificuldades é obter um financiamento. Muitas financeiras são cautelosas ao conceder empréstimos a proprietários de hotéis, por se tratar de negócios de grande complexidade. Portanto, como diz Hayes e Ninemeier (2005), precisamos estar preparados para comprovar o valor real do hotel bem como sua possibilidade de quitar o débito.

Assim, no que tange ao investidor, ele deve conhecer o valor de mercado e as potenciais fontes de capital disponíveis e a documentação requerida por essas fontes antes de conceder empréstimo para a aquisição de um hotel. O valor de mercado é o valor estimado de um hotel, nesse caso, ele pode ser avaliado abaixo ou acima de seu valor de mercado.

Devemos comentar que, em geral, os proprietários descobrem que é mais vantajoso pedir empréstimos para adquirir os hotéis nos quais estão interessados. Embora muitos compradores tenham condições de pagar o valor integral, poucos optam por fazer isso. Como no caso da aquisição de uma residência, o comprador prefere dar uma entrada e fazer um financiamento da dívida restante.

Entretanto, solicitar um empréstimo não significa obtê-lo. Muitas pessoas pedem empréstimos porque têm interesse em conseguir dinheiro. A financeira precisa sentir que estará emprestando dinheiro a uma pessoa que irá devolver o dinheiro com juros. Portanto, no momento de solicitar o empréstimo, para mostrar que sua proposta de compra ou projeto de um hotel vale a pena, você precisa provar que é capaz de honrar o acordo estabelecido com a financeira, pois quando um indivíduo solicita um empréstimo, a financeira declara-o responsável pelo pagamento da dívida. As financeiras cercam-se de garantias para o caso do empréstimo não ser pago.

Para conseguirmos recursos para comprar ou construir um hotel, precisamos estar dispostos a enfrentar a rejeição inicial de sua solicitação, pois as financeiras são muito cautelosas para conceder empréstimos a hotéis. Portanto, precisamos ser engajados, agressivos e estarmos dispostos a se comprometer as exigências do empréstimo. O quadro 2 identifica o perfil das financeiras e o valor máximo dos recursos por elas concedidos para aquisição de um hotel ou desenvolvimento de um projeto.

Quadro 2– Fontes de empréstimos

Tipo de Hotel	Fontes de Empréstimos	Quantidade Máx. concedida
Hotéis de luxo	Empresas de seguro de vida Fundos de pensão	US\$ 15 milhões ou mais
Hotéis de primeira classe	Empresas de seguro de vida Empresas de crédito Bancos internacionais Bancos nacionais	US\$ 3 milhões a US\$ 30 milhões
Hotéis de mercado médio	Empresas de crédito Bancos internacionais Bancos nacionais Bancos regionais	US\$ 1 milhões a US\$ 15 milhões
Hotéis econômicos	Bancos regionais	US\$ 5 milhões ou menos

Fonte: Hayes e Ninemeier (2005)

Entretanto, antes do hotel entrar em funcionamento, são necessárias algumas informações essenciais para obter bons resultados, para isso, utilizamos o Plano de Negócio. Assunto que estudaremos no próximo tópico.

TÓPICO 3

Plano de negócio

OBJETIVO

- Conhecer um plano de negócio

O plano de negócio é uma ferramenta muito importante para o estudo de viabilidade de projetos hoteleiros, podendo ser usado para analisar novos negócios, ampliação de negócios que já funcionam ou analisar a melhor forma de investimento.

É importante sabermos que não devemos iniciar qualquer empreendimento sem antes preparar um plano de negócio. A elaboração desse plano, pelo empresário, faz com que ele pense, reflita e conheça a fundo o novo empreendimento. O plano de negócio serve como um guia para avaliação dos resultados, ao mesmo tempo em que abre novas visões para outros mercados. É uma sequência de supostas ações que deverão ser desenvolvidas para que o empreendimento saia do ponto do projeto e atinja os resultados idealizados.

Campos (2003, p.80) nos ensina que a necessidade de elaboração de um plano é justificada para os seguintes propósitos:

- Identificar o investimento necessário para o empreendimento
- Mostrar aos financiadores, ou investidores, a capacidade do negócio em gerar bons resultados ao longo do tempo
- Especificar as áreas ou etapas que possam comprometer o negócio, possibilitando a concentração de esforços nos pontos críticos, buscando soluções e/ou evitando que os problemas aconteçam

- Identificar os clientes, o mercado, os fornecedores e os concorrentes, ou seja, o microambiente do futuro empreendimento
- Definir os processos de produção e as estratégias competitivas

Na verdade, o plano de negócio permite a resposta de algumas perguntas. Segundo Campos (2003), as perguntas mais freqüentes quando se deseja realizar um empreendimento são:

- O conceito do negócio é sólido?
- Existe mercado para o serviço?
- As projeções financeiras são compensadoras, realistas e condizentes?
- O modelo de gerenciamento é experiente e competente?
- O plano mostra como os investidores ou agentes financiadores terão seu capital restituído?



SAIBA MAIS!

As projeções financeiras se referem aos resultados financeiros do empreendimento para que se possa determinar quando se dará o retorno do investimento.

Para que haja confiabilidade por parte dos investidores, é necessário que as respostas das citadas perguntas sejam todas favoráveis. Além dos aspectos que mencionamos acima, o plano de negócio precisa ser atrativo para os financiadores e investidores do projeto.

Nesta aula, não é nossa prioridade aprender a fazer um plano de negócio, mas é fundamental que o profissional da hotelaria conheça sua estrutura e onde irá contribuir para a decisão do empreendimento.

O plano de negócio deve permitir uma leitura rápida, com uma estrutura que apresente os aspectos essenciais do projeto. Geralmente, esses planos se dividem em três etapas: Sumário Executivo, Demonstração de Resultados e Administração de Negócios. Apresentaremos, a seguir, o quadro 3 com a estrutura básica de um plano de negócio.

Quadro 3– Estrutura do plano de negócio

Partes do Plano de Negócio	Estrutura
Sumário Executivo	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do negócio - Produtos, características e tecnologia - Mercado e estratégia competitiva - Principais dados financeiros

Índice	- Apresenta, de forma ordenada, o conteúdo do plano com indicação dos tópicos e páginas.
Descrição da empresa	- Plano de operações administrativas, comerciais, qualidade e <i>marketing</i> - Sistema de gestão e controle
Descrição do negócio	- Mercado potencial e projeção de vendas - Oportunidades de mercado - Análise da concorrência - Estratégia competitiva
Plano Financeiro	- Investimento inicial - Projeção de vendas - Projeção de custos e despesas - Projeção de resultados - Projeção do fluxo de caixa - Necessidades de financiamentos - Projeção do balanço - Análise de investimento

Fonte: Campos (2003)

TÓPICO 4

Valor presente e valor futuro

OBJETIVO

- Discutir sobre como os investidores poder aplicar seus recursos no mercado financeiro

Inciaremos este tópico falando um pouco sobre mercado e como os investidores podem aplicar seus recursos. É importante saber que existem várias formas de investimentos, no entanto, nos deteremos somente ao investimento em mercado de capitais ou na implantação de um equipamento hoteleiro.

Para tanto é necessário que saibamos o que é mercado de capitais. Trata-se de um sistema de distribuição de valores mobiliários que proporciona a troca rápida por dinheiro dos títulos de emissão de empresas e viabiliza o processo de capitalização. Os principais componentes deste mercado de capitais são as bolsas de valores, sociedades corretoras e outras instituições financeiras autorizadas.

Uma bolsa de valores é uma organização financeira onde se negociam fundamentalmente títulos de renda variável (ações), dependendo das condições econômicas do mercado financeiro, bem como títulos de renda fixa, são associações civis, sem fins lucrativos, que tem a finalidade de dar liquidez para as ações das Sociedades Anônimas (S.A.) nelas negociadas. As Bolsas de Valores têm a obrigatoriedade de fornecer infraestrutura para a realização diária de operações públicas de acesso a todas as corretoras membros. (RICARDOBORGES, 2010)

Quando uma pessoa decide investir é preciso que escolha entre investir em um empreendimento ou fazer uma aplicação financeira. Quando se decide por uma aplicação financeira o investidor estará aplicando o seu dinheiro no mercado de capitais, seu objetivo é aumentar seu volume de dinheiro. Por outro lado, quando a decisão se dá para o empreendimento como a implantação de um hotel, o investidor espera receber os juros vindos dos resultados da operacionalização do hotel, através da venda de hospedagens.

Neste ponto as taxas de juros, tanto no mercado de capitais como no empreendimento devem ser iguais. O investidor que optar em aplicar seu dinheiro no empreendimento além de receber os mesmos juros do mercado de capitais, ainda terá um acréscimo no seu patrimônio com o hotel, receberá os dividendos e ainda contribuirá para o desenvolvimento da comunidade local. Neste caso é mais que justificável um estudo de viabilidade do projeto.

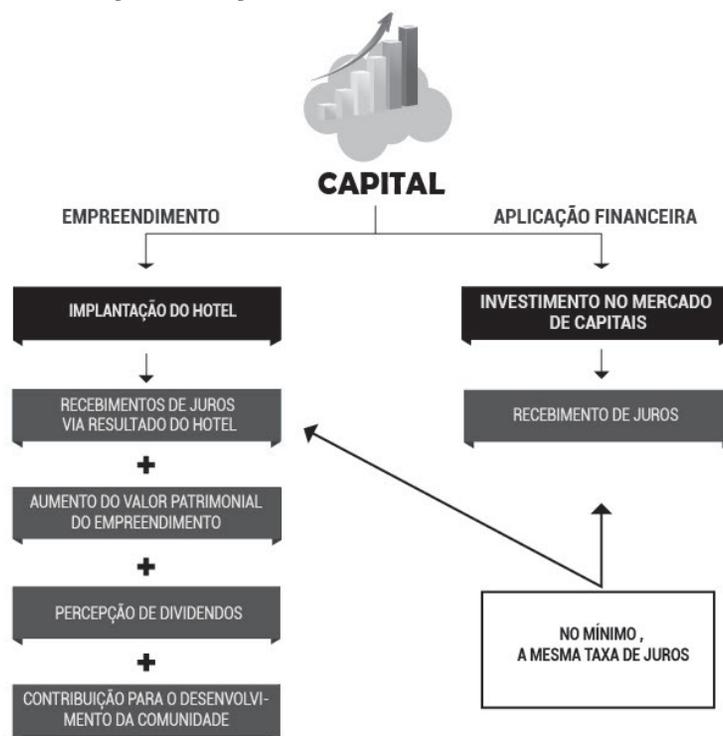


SAIBA MAIS!

Dividendos é a parcela do lucro apurado pela empresa, que é distribuída aos acionistas por ocasião do encerramento do exercício social (ano).
 Fonte: <http://www.ricardoborges.com/cgi-local/index.pl?prog=manualIntMercCapital.pl&secao=aprenda&tipo=Dividendos>

A figura 1 mostra como se dá a decisão de investir, se no mercado de capitais ou na execução de um projeto hoteleiro.

Figura 1 - Fluxograma de tomada de decisões de investimentos



Para executarmos o estudo de viabilidade de um projeto precisamos conhecer o total do investimento e fazer uma projeção dos resultados futuros do hotel. Para tanto utilizamos a fórmula abaixo.

$$V = \sum_{1}^{n} Fi - P$$

V – Análise de Viabilidade

P – Total Investido

Com esta fórmula é possível sabermos se o empreendimento é viável ou não. Para que o investimento seja viável o “V” da fórmula deve ser igual ou maior que zero.

$$V \geq 0$$

Isso significa que o retorno do investimento será igual ou maior a valor investido. Podemos perguntar onde está a vantagem do investidor, quando o somatório dos resultados futuros do empreendimento é igual ao valor do investimento inicial. Não podemos esquecer que quando um investidor escolhe por aplicar seu dinheiro em um empreendimento há um aumento no seu patrimônio, pois ele após o recebimento do valor investido, terá também acrescido o seu patrimônio com o próprio hotel (terreno, infraestrutura, maquinários, móveis e utensílios, etc.), além do recebimento de dividendos.

Considerando estas informações demonstraremos agora uma projeção de um valor futuro utilizando a fórmula dos juros compostos. Para calcularmos um Valor Futuro (FV) utilizamos a fórmula abaixo.

$$FV = P(1 + i)^n$$

FV – Valor Futuro

P – Valor Presente

i – Taxa para o cálculo

n – Período de Tempo

Utilizando a fórmula acima podemos calcular valores no futuro, sendo assim realizaremos um exercício demonstrativo. Calcularemos quanto valeriam 30 mil Reais daqui a três anos a taxa de 15% ao ano (15% a.a).



ATENÇÃO!

A taxa deverá estar em ano quando o tempo for previsto em anos, e em meses quando o tempo for especificado em meses. Quando temos a taxa especificada em ano e o tempo em meses, se faz necessário escolher um dos dois para fazer o cálculo do Valor Futuro.

$$FV = ?$$

$$P = 30.000,00 \text{ Reais}$$

$$i = 15\% \text{ a.a. ou } i = 0,15$$

$$n = 3 \text{ anos}$$

Aplicando a fórmula teremos:

$$FV = 30.000,00 (1 + 0,15)^3$$

$$FV = 30.000,00 (1,5208)$$

$$FV = 45.624,00$$

De acordo com a resposta podemos dizer que R\$ 30.000,00 valeriam daqui a 3 anos a uma taxa de 15% ao ano, valerá R\$ 45.624,00.

No caso do estudo de viabilidade é preciso fazer o raciocínio inverso do valor futuro, em outras palavras, devemos comparar os investimentos no presente com valores que só ocorrerão no futuro. Devemos calcular quanto vale hoje, determinada quantia que somente receberemos nos anos futuros. Por exemplo, se uma pessoa receber 5 mil reais daqui a 3 anos, o valor desse dinheiro não é o mesmo caso recebesse hoje.

Sendo assim, para calcularmos o valor de hoje de uma quantia que receberemos no futuro, utilizaremos a mesma fórmula do Valor Futuro, só que no lugar de calcularmos o Valor Futuro (FV), estaremos aplicando a fórmula para calcularmos o Valor Presente (P). Observe:

$$FV = P(1+i)^n \quad \text{Então teremos:}$$

$$P = \frac{FV}{(1+i)^n}$$

Faremos agora uma aplicação desta fórmula em um exercício. Supondo que um empreendimento tenha recebido investimentos de 1,3 milhão de Reais. A partir do ano 3, têm-se o resultado anuais de 500 mil Reais. O empreendedor deseja uma taxa de 20% ao ano. Calcularemos quando se dará o retorno do investimento. Os estudos de viabilidade econômica vão somar esses resultados e calcular quando se dá o retorno total dos investimentos,



SAIBA MAIS!

Para aplicarmos a percentagem na fórmula é necessário que transformemos em número, dividindo a percentagem por 100. Neste caso temos: $15/100 = 0,15$



ATENÇÃO!

O cálculo deve considerar o terceiro ano, pois a maioria dos empreendimentos leva dois anos para ser construídos e mais um ano para entrar em funcionamento e obter os primeiros resultados financeiros anuais. Esses resultados são revestidos para os investidores como forma de retorno do capital investido.

observando a taxa de desconto. Sendo assim, utilizaremos a fórmula do Valor Presente (P).

$$P = \frac{FV}{(1+i)^n}, \text{ logo:}$$

$$P = ?$$

$$FV = 500.000,00$$

$$(1 + i) = (1 + 0,20)^3 = 1,728$$

Sendo assim, teremos:

$$P = R\$ 289.351,85$$

Desta forma, podemos dizer que R\$ 500.000,00 hoje, a uma taxa de juros de 20% de desconto, valerão R\$ 289.351,85 daqui a três anos (valor de “n”). Para sabermos quando se dará o retorno do investimento teremos que calcular os valores dos anos futuros, quarto ano (n = 4), quinto ano (n = 5), sexto ano (n = 6), e assim por diante até que o somatório (Σ) dos resultados financeiros dos anos futuros se iguale, ou seja maior que o investimento. Portanto veremos o quadro abaixo com os cálculos do exercício.

Ano	Valor Futuro R\$	Fórmula	Valor Presente R\$	Valor Presente Acumulado R\$
3	500.000,00	$\times 1/1,20^3$	289.351,85	289.351,85
4	500.000,00	$\times 1/1,20^4$	241.126,54	530478,39
5	500.000,00	$\times 1/1,20^5$	200.940,40	731.418,79
6	500.000,00	$\times 1/1,20^6$	167.453,69	898.872,48
7	500.000,00	$\times 1/1,20^7$	139.543,97	1.038.416,45
8	500.000,00	$\times 1/1,20^8$	116.284,47	1.154.700,92
9	500.000,00	$\times 1/1,20^9$	96.904,85	1.251.605,77
10	500.000,00	$\times 1/1,20^{10}$	80.753,26	1.332.358,03

Como $P = 1.300.000,00$ e o somatório, conforme mostrado na tabela acima indicou R\$ 1.332.358,03, significa que o retorno dos investimentos se dará nesse ano, ou seja, no ano 10. Cabe ao empreendedor decidir se investirá, ou não no empreendimento.



ATIVIDADES DE APROFUNDAMENTO

Tarefa 01 - De acordo com o conteúdo estudado, pesquise os preços vigentes em sua cidade dos itens abaixo, os quais são necessários para instalação de um equipamento de alojamento (pousada ou hotel). Faça a pesquisa, supondo que um investidor estivesse interessado em aplicar seu dinheiro na construção de um equipamento. Você deverá respondê-lo, fazendo comentários dos valores e da viabilidade do empreendimento.

1. Preço do metro quadrado do terreno onde será realizado o projeto
2. Preço do metro quadrado da construção
3. Móveis e utensílios para os apartamentos: cama de solteiro (box), TV de 14 polegadas, Frigobar, abajures, outros que julgar necessário.
4. Móveis e utensílios para a recepção: mesa, cadeiras, sofá, poltronas, mesa de centro e decoração.

OBS: As informações deverão ser coletadas no comércio, nas construtoras e imobiliárias da sua cidade e na internet. Utilize as figuras contidas no material para se basear no layout dos ambientes, ou pesquise em outros projetos.

Tarefa 02 - Sabendo-se que um hotel possui 80 UHs, diária de R\$ 99,00 e taxa de ocupação de 60%:

1. Calcule a receita com hospedagem.
2. Após calcular a receita com hospedagem, calcule a receita bruta do hotel, considerando que a receita com hospedagem equivale a 80% da receita bruta.
3. Certa pessoa, sabendo que você é aluno da disciplina de viabilidade de empreendimentos hoteleiros, pediu para você calcular quanto valeriam R\$ 50.000,00 daqui a 5 anos, a uma taxa de 15% ao ano, já que ela foi convidada a participar de uma sociedade, devendo entrar com a quantia acima, mas somente terá o investimento de volta em 5 anos. quanto valeria a quantia indicada?
4. Um investidor procura você para algumas informações sobre determinado projeto hoteleiro. entre as dúvidas, perguntou a você quando se daria o retorno do seu investimento, já que ele estará investindo 1,1 milhão de reais, com uma taxa desejada de 20%, e sabendo que o resultado anual do hotel será de R\$ 600.000,00. lembre-se de que os resultados do hotel somente poderão ser considerados a partir do terceiro ano, já os dois primeiros anos são para a construção, e o terceiro, para o início da operacionalização. qual seu parecer sobre o investimento?

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarita. **Planejamento e organização em turismo**. 5. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

BLACK, J. T. **O projeto da fábrica do futuro**. Trad. Gustavo Krennenberg. Porto Alegre: Artes Nédicas, 1998.

CAMPOS, José Ruy Veloso. **Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro**. São Paulo:

CAPINA.ORG. Disponível em: <<http://www.capina.org.br/download/pub/ve1997.pdf>> Acesso em: 25 jun. 2010.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégia. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo**: política e desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. PIMENTA, M. A.(Orgs.) **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. CESSAR, Maurício. **Fundamentos do marketing turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FRANQUIA.COM. Disponível em: <http://www.franquia.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=30>. Acesso em: 10 ago. 2010.

HAYES, David K. **Gestão de operação hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

JUNIOR, Francisco; TEIXEIRA, Marcos; FRANCO, Roberto; **Guia de licenciamento ambiental**. Fortaleza: SEMACE, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICARDOBORGES.COM. Disponível em: <<http://www.ricardoborges.com/cgi-local/index.l?prog=manuallntMercCapital.pl&secao=aprenda&tipo=BValores>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

RIBEIRO, Benjamim Adiron. **Noções de planejamento urbano**: lições práticas e teóricas de planejamento urbano. São Paulo: O Semeador, 1998.

WOILER, S. MATHIAS, W. F. **Projetos, planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

CURRÍCULO

Luiz Regis Azevedo Esmeraldo

Possui graduação em Turismo pela Universidade de Fortaleza (1991), especialização em Gestão e Modernização Pública (Estadual e Municipal) pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2000), mestrado em Gestão de Negócios Turísticos (profissional) pela Universidade Estadual do Ceará (2002) e curso técnico-profissionalizante em Agenciamento e Guia pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (2007) . Atualmente é Professor Assistente da Faculdade Integrada do Ceará e Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública.

