

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

---

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A R I B E L L I**

**ANÁLISE PARAMÉTRICA DE  
EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS:  
UMA PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DE  
ÍNDICES DO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia.

Florianópolis, novembro de 1996.

**ANÁLISE PARAMÉTRICA DE EMPREENDIMENTOS  
HOTELEIROS: UMA PROPOSTA PARA  
LEVANTAMENTO DE ÍNDICES DO SETOR**

**A R I B E L L I**

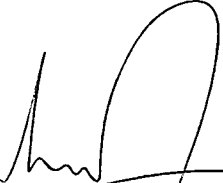
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



---

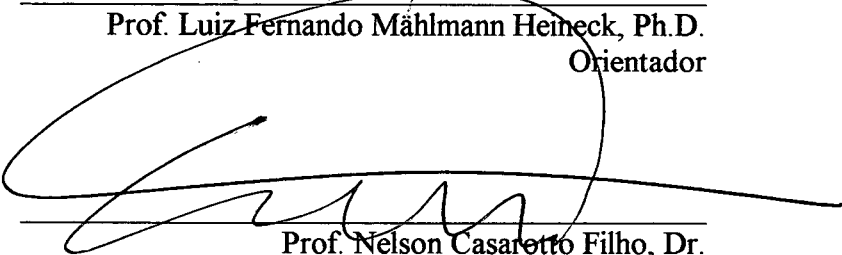
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:




---

Prof. Luiz Fernando Máhlmann Heineck, Ph.D.  
Orientador



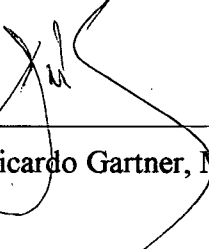
---

Prof. Nelson Casaretto Filho, Dr.



---

Prof. Norberto Hochheim, Dr.



---

Prof. Ivan Ricardo Gartner, M.Eng.

## DEDICATÓRIAS

---

**À Claudete,  
companheira de muitos anos,  
pela paciência e incentivo.**

**Aos meus filhos,  
Gustavo e Guilherme;  
pelo amor e companheirismo.**

**Aos meus pais,  
Paulo e Otilia,  
pelo amor e orações.**

## AGRADECIMENTOS

---

Ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE - e ao Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - BADESC - pelo acesso às informações.

Aos Colegas do BRDE e do Badesc pelas contribuições e pelo incentivo, especialmente aos técnicos:

- Adalberto Monteiro Zacchi;
- Antônio Carlos da Costa Junqueira;
- Antônio Ervino Hammes;
- Itabajara Fagundes Coelho de Souza;
- Luiz Kiyoshi Nakayam;
- Maria do Carmo Silveira Pereira;
- Silvestre Bez Neto;
- Zoroastro Nativo Mência;

À ACCOR, grupo francês que opera 2.265 hotéis no mundo, nas pessoas de Roland de Bonadona - Diretor Geral para o Brasil - e de Odair Roque - Gerente de Desenvolvimento e Implantação - pelas opiniões e sugestões emitidas a respeito do Modelo.

À Professora Míriam Rejowski, da ECA- Escola de Comunicações e Artes da USP- Universidade de São Paulo, pela indicação de bibliografia.

À Professora Rita de Cássia Giraldi Santini, dos Cursos de Turismo da Faculdade Íbero-Americana e da Universidade Paulista, pela indicação de bibliografia e de pessoas para contatos.

Ao Professor Ayres Melchiades Ulysséa, da Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Florianópolis, pelas sugestões.

Ao Professor Geraldo Castelli, do Centro de Estudos Turísticos e Hoteleiros de Canela, pelas sugestões e fornecimento de bibliografia.

À Professora Norma Martini Moesch, da Faculdade dos Meios de Comunicação Social, Curso Superior de Turismo da PUC-RS, pela indicação de pessoas para contatos.

À Professora Maria Tereza Maldonado, do Curso de Hotelaria da Universidade Estácio de Sá - RJ, pelas sugestões e pela indicação de pessoas para contatos.

À EMBRATUR, na pessoa de Nilson Meirelles da Costa, pelas sugestões.

À SANTUR, nas pessoas de Luiz Moretto Neto, Presidente, e do arquiteto Leandro Bertolli Neto, pelas sugestões e pelo fornecimento de bibliografia.

À Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de Santa Catarina, na pessoa do seu presidente, o Senhor Estanilau Bresolin pelas sugestões.

À THSUL - Tecnologia Hoteleira, nas pessoas dos seus diretores- Volmar Patussi e Carlos Henrique Schmidt - e da consultora especializada em hotelaria, a administradora Mirela Berendt Pinto da Luz, pelas sugestões.

À Soteconti Auditores Independentes S/C, na pessoa de Manuela Gorni, pelo fornecimento de bibliografia.

À engenheira Maria dos Anjos F. M. Ramos pelo fornecimento de bibliografia.

Ao Orientador deste trabalho, Professor Luiz Fernando Mählmann Heineck e ao Professor Nelson Casarotto Filho, pela orientação, colaboração e estímulo concedidos.

A todos que contribuíram com este trabalho.

## SUMÁRIO

---

<b>LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMO</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xi</b>

### **CAPÍTULO 1**

#### **INTRODUÇÃO**

---

<b>1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO</b>	<b>1</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>3</b>
1.2.1 Objetivos Gerais	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
<b>1.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO</b>	<b>4</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	<b>5</b>
<b>1.5 METODOLOGIA APLICADA</b>	<b>6</b>

### **CAPÍTULO 2**

#### **OS AMBIENTES DA INDÚSTRIA HOTELEIRA E DA ANÁLISE DE PROJETOS**

---

<b>2.1 A INDÚSTRIA HOTELEIRA</b>	<b>13</b>
2.1.1 Características Legais de um hotel	14
2.1.2 A Geração de Empregos	16
<b>2.2 ANÁLISE DE PROJETOS</b>	<b>17</b>
2.2.1 Quadro de Usos e Fontes	18
<b>2.3 METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>20</b>

**CAPÍTULO 3****ANÁLISE PARAMÉTRICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS:****UMA PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DE ÍNDICES DO SETOR**

<b>3.1</b>	<b>RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PROJETOS</b>	<b>21</b>
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISE DE PROJETOS NOS BDS: PROCESSO DECISÓRIO</b>	<b>22</b>
<b>3.3</b>	<b>ANÁLISE PARAMÉTRICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: UMA PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DE ÍNDICES DO SETOR</b>	<b>22</b>
<b>3.4</b>	<b>DETALHAMENTO DOS PARÂMETROS PROPOSTOS</b>	<b>24</b>
3.4.1	Análise do Empreendimento Através dos seus Itens do Investimento	24
3.4.1.1	Terreno	24
3.4.1.2	Perfil do Investimento	25
3.4.1.3	Produtividade do Investimento	26
3.4.2	Análise do Empreendimento Através dos Itens de Operação	26

**CAPÍTULO 4****APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

<b>4.1</b>	<b>ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS SEUS ITENS DE INVESTIMENTO</b>	<b>29</b>
4.1.1	Perfil do Investimento	30
4.1.2	Produtividade do Investimento	31
<b>4.2</b>	<b>ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ITENS DE OPERAÇÃO</b>	<b>33</b>
4.2.1	Receita Operacional Média/UH	33
4.2.2	Receita Operacional Média/Empregado	35
4.2.3	Custo Total Médio/UH	36
4.2.4	Número de Empregados/UH	36
4.2.5	Lucratividade Operacional - antes do Imposto de Renda	37
4.2.6	Retorno do Ativo Operacional - antes do Imposto de Renda	37
4.2.7	Ponto de Equilíbrio	37
4.2.8	TIR - Taxa Interna de Retorno	38
4.2.9	Taxa de Ocupação	39
4.2.10	Rotação do Ativo Operacional	39

**CAPÍTULO 5****GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS DO MODELO PROPOSTO**

<b>5.1 IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS DO INVESTIMENTO</b>	<b>40</b>
<b>5.2 IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS DE OPERAÇÃO</b>	<b>42</b>
<b>5.3 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS</b>	<b>44</b>
<b>5.4 COMO UTILIZAR O MODELO PROPOSTO</b>	<b>46</b>

**CAPÍTULO 6****CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

<b>6.1 CONCLUSÕES</b>	<b>50</b>
<b>6.2 RECOMENDAÇÕES</b>	<b>51</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>53</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>56</b>

ANEXO A - PLANILHA DE DADOS DOS HOTÉIS	
ANEXO B - ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS SEUS ÍTENS DO INVESTIMENTO	
ANEXO C - PARÂMETROS DOS HOTÉIS ANALISADOS ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ÍTENS DE OPERAÇÃO	
ANEXO D - PARÂMETROS MÉDIOS DOS HOTÉIS ANALISADOS ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ÍTENS DO INVESTIMENTO	
ANEXO E - PARÂMETROS MÉDIOS DOS HOTÉIS ANALISADOS ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ÍTENS DE OPERAÇÃO	
ANEXO F - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - VALORES MÉDIOS E POR EMPREENDIMENTO	
APÊNDICE - CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS	



## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

---

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA	7
FIGURA 2 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - VALORES MÉDIOS	45
FIGURA 3 - COMO UTILIZAR O MODELO	47
QUADRO 1 - ELENCO INICIAL DE PARÂMETROS	9
QUADRO 2 - QUADRO DE USOS E FONTES	19
QUADRO 3 - ANÁLISE ATRAVÉS DO INVESTIMENTO	23
QUADRO 4 - ANÁLISE ATRAVÉS DA OPERAÇÃO	24
QUADRO 5 - ANÁLISE DOS PARÂMETROS DO INVESTIMENTO: PARÂMETROS MÉDIOS	30
QUADRO 6 - ANÁLISE DOS PARÂMETROS DA OPERAÇÃO: PARÂMETROS MÉDIOS	33
QUADRO 7 - TAXAS DE DEPRECIAÇÃO ANUAL	38
QUADRO 8 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO	43
QUADRO 9 - GRAU DE IMPORTÂNCIA ORDENADO EM NÍVEL CRESCENTE	45
QUADRO 10 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS	46
TABELA 1 - MOVIMENTO DE TURISTAS EM FLORIANÓPOLIS	14
TABELA 2 - RECEITA OPERACIONAL/UH DE HOTÉIS 3 ESTRELAS NA REGIÃO SUL/SUDESTE	33
TABELA 3 - NÚMERO DE HÓSPEDES/UH EM HOTÉIS 3 ESTRELAS NA REGIÃO SUL/SUDESTE	34
TABELA 4 - NÚMERO DE EMPREGADOS/UH EM HOTÉIS 3 ESTRELAS NA REGIÃO SUL/SUDESTE	36
TABELA 5 - PONTUAÇÃO POR NÚMERO DE EMPREGADOS/UH	37

## RESUMO

---

O presente trabalho apresenta uma proposta de sistematização de análises através de parâmetros para empreendimentos hoteleiros, em Bancos de Desenvolvimento. Os parâmetros estão divididos em dois blocos. O primeiro bloco analisa o investimento hoteleiro através do perfil do plano de inversões e da produtividade dos seus custos de implantação. O segundo bloco propõe parâmetros para aferir a produtividade operacional.

A atual metodologia de análise de projetos apresenta um enfoque mais concentrado no estudo do crédito, negligenciando a análise do empreendimento, ou seja o próprio objeto do pleito de financiamento. O modelo, sob o nome de ANÁLISE PARAMÉTRICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: UMA PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DE ÍNDICES DO SETOR, propõe uma ferramenta complementar às análises de Bancos de Desenvolvimento de investimento no setor.

O Modelo pode, também, ser útil na análise de alternativas de investimento, servindo de ponto de partida para o uso das mais diversas técnicas de apoio à decisão.

Na demonstração do grau de importância de cada parâmetro sugerido, utilizou-se a técnica "Cálculo dos Índices de Sensibilidade das Variáveis que Afetam o Critério Geral de Avaliação da Empresa".

O Modelo proposto foi testado numa amostra de hotéis que foram analisados pelos Bancos de Desenvolvimento que atuam em Santa Catarina.

Durante a pesquisa, registrou-se que itens considerados relevantes passaram despercebidos por alguns empreendedores e por alguns analistas. O trabalho apresenta um Apêndice sobre o assunto, onde são tecidos diversos comentários.

## ABSTRACT

---

This paper presents analyses systematization proposal through hotel business investments parameters in Development Banks. The parameters are divided into two blocks. The first block analyses hotel business investments through inversion plan profiles and implementation costs productivity. The second block proposes parameters to check operations productivity.

The updating project analysis methodology presents a focus more concentrated on credit study, neglecting the enterprise analysis, or better the financial object. The model which is named HOTEL ENTERPRISE PARAMETRIC ANALYSIS: A PROPOSAL INDEX SURVEY OF THE SECTOR proposes to be a complement tool for the analyses of the Development Banks in investments in this sector.

The Model can, also, be useful on the alternative investment analysis, and be the starting point to use a variety of decision support techniques.

On the importance level demonstration of each suggested parameter, we used the technique "Variable Sensibility Indexes Calculus that Affect the Enterprise General Criterion".

The Model proposed was tested in hotel samples that were analysed by the Development Banks working in Santa Catarina.

# Capítulo 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

No limiar do século XXI, a Terra encontra-se numa encruzilhada: a eliminação da pobreza versus a preservação ambiental.

A primeira exige em sua solução um período razoável de crescimento econômico, pelo menos aqui no Hemisfério Sul.

Este crescimento contudo, não poderá seguir os padrões até então ostentados pelos países desenvolvidos, não só por razões econômicas, mas porque os recursos naturais também se esgotam. A Terra não suportaria que toda a humanidade praticasse o mesmo consumismo dos países do primeiro mundo.

Por outro lado, Sachs (1994, p.51) observa que o “não-desenvolvimento não é solução para o mau-desenvolvimento”, e novos padrões de utilização dos recursos naturais deverão ser encontrados de forma a garantir o desenvolvimento sustentado.

Entre as atividades econômicas que satisfazem as exigências de um desenvolvimento sustentável, ou seja, responsável para com a natureza, com a cultura e, principalmente, para com o homem, está a atividade turística.

Segundo Pellegrini Filho (1993) todos os segmentos envolvidos nesta atividade, além de seus interesses mais específicos e imediatos, deverão ter uma visão convergente com relação à ecologia, pois degradar o meio ambiente poderá significar o fim da atividade turística na região.

Para que uma região possa atrair e atender às necessidades e desejos do turista, deve oferecer além de suas atrações uma infra-estrutura adequada, onde se inclui a indústria hoteleira.

No Brasil, o apoio a esta atividade passou a ocorrer com mais intensidade nesta década de 90, quando o BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social incluiu a Indústria Hoteleira como uma das passíveis de serem financiadas em suas linhas de créditos. Até então, o setor de turismo, assim como as demais atividades de serviços e de comércio, era tratado marginalmente e possuía acesso limitado e esporádico aos financiamentos do Sistema BNDES.

Foi decisivo nesta mudança de tratamento o Decreto Federal nº448 (1992), que em seu artigo 6º diz que “os projetos de empreendimentos, obras ou serviços específicos que visem o desenvolvimento da indústria do turismo, ficam equiparados aos de instalações e ampliação da indústria para efeitos de acesso a financiamentos concedidos pelas instituições financeiras oficiais, obtenção de incentivos do Estado, bem como outras vantagens concedidas ao setor industrial.”

Neste contexto, os BDs - Bancos de Desenvolvimento e em particular na região sul do Brasil o BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, uma entidade governamental, com a Missão de "Promover e liderar ações de fomento ao desenvolvimento econômico e social através do planejamento, apoio técnico, institucional e creditício de longo prazo" (BRDE, 1986. p.3), vem apoiando, também, o turismo.

Em 1994, o BRDE começou a atuar de maneira mais incisiva na indústria hoteleira, atividade econômica que até então vinha recebendo apoio financeiro esporádico. Naquela oportunidade o autor da presente Dissertação foi indicado para participar como analista de projetos em diversos empreendimentos hoteleiros, e constatou a carência de paradigmas específicos e outros balizamentos técnicos que o auxiliasse nos seus pareceres sobre a concessão ou não de crédito à indústria hoteleira.

Percebeu-se, também, que não havia uma maneira única de focar. A falta de uma classificação metódica dos dados e a não identificação de suas relações fez com que itens semelhantes fossem enfocados diferentemente. Paralelamente, se perdia uma oportunidade de formar um banco de dados, já que o número de pleitos de financiamentos para empreendimentos hoteleiros era expressivo. Posteriormente, percebeu-se que importantes e úteis informações deixaram de ser coletadas, ou foram coletadas de formas divergentes, justamente por esta falta de padronização dos trabalhos.

Constatou-se, ainda, que existe no Brasil pouca bibliografia a respeito que poderia auxiliar os analistas em seus pareceres a respeito de pleitos de financiamentos para hotéis.

O Comitê de Operações do BRDE em Santa Catarina, órgão que recomenda ou não para a Diretoria do Banco a aprovação dos pareceres elaborados pelos analistas sobre pedidos de financiamentos, por perceber esta carência de informações e a ausência de sistematização, recomendou que se efetuasse o referido estudo.

Pelas razões expostas, julgou-se oportuno pesquisar sobre o assunto e o eleger como tema de Dissertação.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivos Gerais**

A presente proposta de um modelo de levantamento de parâmetros em empreendimentos hoteleiros tem como objetivo sistematizar a análise de investimentos em hotelaria, orientando o analista de Bancos de Desenvolvimento na busca de itens relevantes para a tomada de decisão. Estes itens estão divididos em dois grandes grupos. O primeiro grupo enfoca o investimento e o segundo grupo trata de itens que envolvem a operação do empreendimento.

Os parâmetros sugeridos fornecerão ao analista uma visão global do empreendimento hoteleiro, orientando e facilitando o processo de tomada de decisão.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

O presente trabalho tem, ainda, os seguintes objetivos:

- Facilitar o processo de comparação de um empreendimento com outro similar, nas análises dos aspectos técnico-econômico-financeiros;
- Auxiliar os procedimentos de engenharia de avaliação de empreendimentos hoteleiros, ao fornecer informações básicas sistematizadas para a utilização dos métodos de avaliação (ABNT, 1990);

– Formar, como consequência da aplicação do Modelo em diversos projetos, um Banco de Dados com os parâmetros e que auxiliarão os analistas em seus pareceres;

– Permitir, através do Banco de Dados, a análise comparativa dos empreendimentos hoteleiros em Santa Catarina com outros nas demais regiões do Brasil, e mesmo internacionalmente;

– Colocar, através da Bolsa de Investimentos Turísticos, que é operada pelo BRDE, à disposição dos empreendedores na área de hotelaria, as informações, os dados e a metodologia de modo a auxiliá-los no processo de tomada de decisão (BRDE, 1995).

### **1.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

O trabalho enfoca os itens que podem ser parametrizados na análise de um empreendimento hoteleiro, especificamente aqueles relacionados com as inversões físicas necessárias para sua implantação e com a quantificação na sua operação.

Não é pretensão tratar da capacidade gerencial dos administradores e nem seus aspectos cadastrais.

O Modelo considera tão somente os reflexos do mercado na receita operacional, através da taxa de ocupação e do valor da diária. Não analisa as características mercadológicas e seu comportamento.

Não é objeto deste trabalho o enfoque estratégico, embora reconheça-se a sua importância.

Para a análise dos aspectos econômico-financeiros da empresa existem diversos modelos de avaliação adotados pelos BDs e que não serão aqui abordados.

Não são, também, analisados os impactos que um empreendimento hoteleiro possa causar ao meio ambiente.

A amostra de hotéis onde se aplicou o Modelo é formada tão somente por empreendimentos classificados, segundo a EMBRATUR- Instituto Brasileiro de Turismo, na categoria três estrelas. Os resultados médios descrevem tão somente uma amostra, não se considera que eles possam servir como paradigmas absolutos.

Por outro lado, quanto a idoneidade dos dados sobre os orçamentos e projeções econômico-financeiras dos hotéis da amostra, informa-se que elas foram coletadas nos relatórios de análise do BRDE e do Badesc. Os dados primários foram elaborados pelos empreendedores e, posteriormente, analisados e aceitos pelos analistas das instituições citadas.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No Capítulo 1, justifica-se a razão de ser da dissertação, apresentam-se os objetivos gerais e os específicos, as limitações do trabalho e a metodologia aplicada na realização do mesmo.

No Capítulo 2 - OS AMBIENTES DA INDÚSTRIA HOTELEIRA E DA ANÁLISE DE PROJETOS - apresenta-se uma revisão bibliográfica da Indústria Hoteleira, da Análise de Projetos e da Metodologia de Diagnóstico.

Nos tópicos que versam sobre a Indústria Hoteleira são apresentadas as características intrínsecas dos meios de hospedagem. Aborda-se, também, a geração de empregos decorrente desta atividade.

Nos tópicos que versam sobre a Análise de Projetos aborda-se inicialmente o Projeto de Viabilidade através de seus objetivos, suas etapas, seus elementos e sua relação com Análise de Projetos. A partir desta relação enfoca-se os objetivos do Relatório de Análise e discriminam-se os elementos que compõem um Quadro de Usos e Fontes. Neste Capítulo, apresenta-se, também, a Metodologia de Diagnóstico que será utilizada na definição dos graus de importâncias de cada parâmetro proposto.



O Capítulo 3 apresenta o modelo de ANÁLISE PARAMÉTRICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: UMA PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DE ÍNDICES DO SETOR. A partir dos itens que compõem um Relatório de Análise, e das deficiências percebidas em sua metodologia, se apresenta o Modelo, fruto da pesquisa feita junto a empreendedores, analistas de BDs e consultores do setor hoteleiro.

No Capítulo 4, faz-se a aplicação da Proposta em diversos empreendimentos, onde são encontrados parâmetros médios e seus respectivos comentários.

No Capítulo 5, demonstrar-se-á a importância de cada parâmetro do Modelo e o grau de influência de cada um deles no sucesso do empreendimento.

As Conclusões e as Recomendações são apresentadas no Capítulo 6.

Nos Anexos A, B, C, D, E, F, onde são mostrados os dados brutos da amostra de empreendimentos da aplicação do Modelo, seu respectivos parâmetros, grau de parâmetros médios da amostra, grau de importância de cada parâmetro em cada hotel da amostra e os graus de importância médios encontrados.

No Apêndice, sob o título de Considerações Sobre Análise de Empreendimentos Hoteleiros, são apresentados diversos tópicos, percebidos como relevantes durante a pesquisa.

## **1.5 METODOLOGIA APLICADA**

Neste item discorre-se sobre como foram efetuados os trabalhos da dissertação, apresentados esquematicamente na Figura 1.

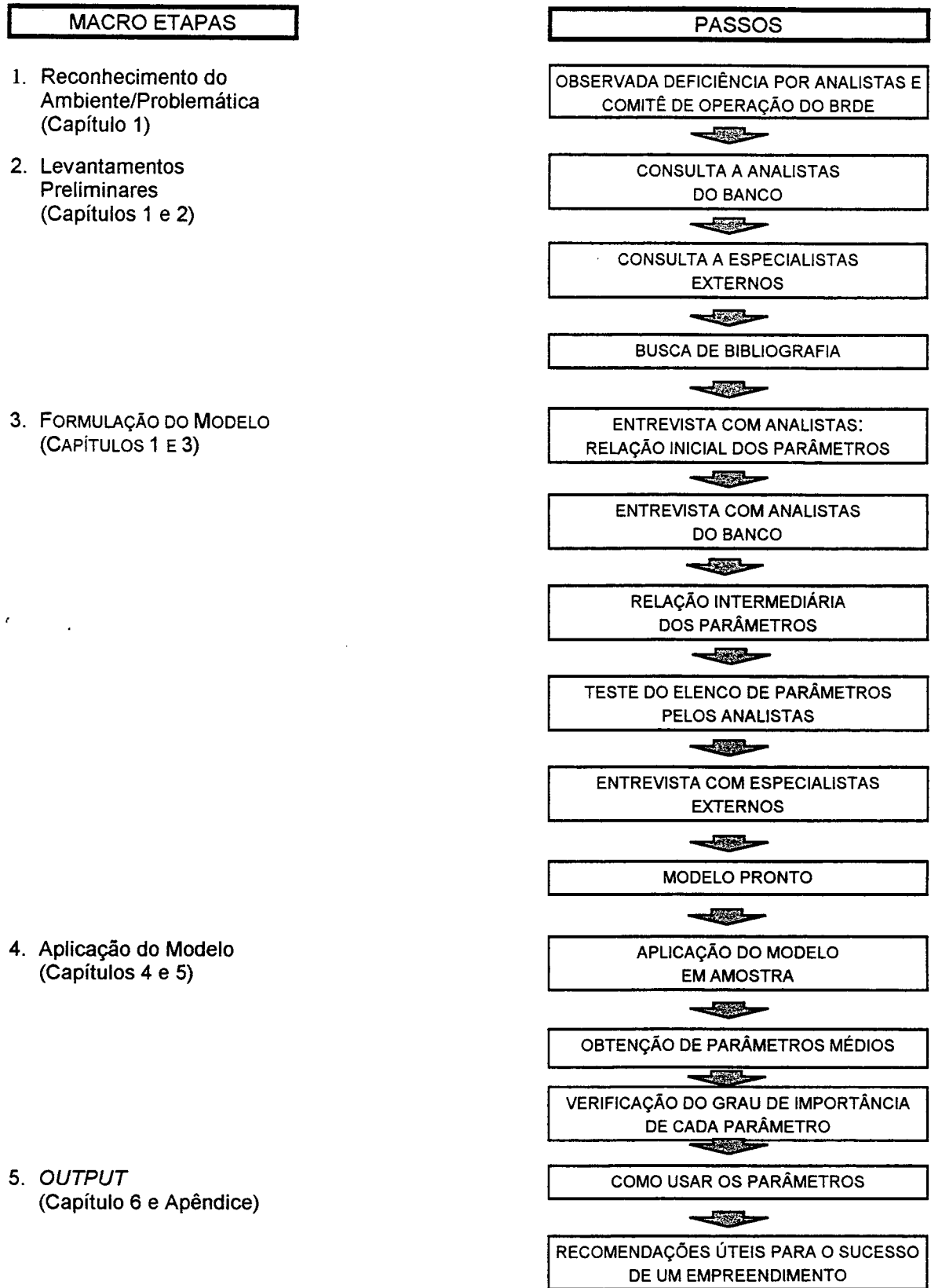


FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA  
 FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

Na fase de pesquisa optou-se pela confecção de formulário. Segundo Selltiz apud Marconi (1990, p.100) formulário “é o nome geral usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com outra pessoa.”

A opção pelo formulário ocorreu pelas seguintes razões:

- Conhecimento que o pesquisador possui dos analistas dos BDs de SC;
- Conhecimento que o pesquisador possui de empresas de consultorias;
- Possibilitar contato direto com empresários do setor;
- Oportunidade de explicar objetivos da pesquisa;
- Flexibilidade, para se adaptar às necessidades de cada situação, podendo o entrevistador formular itens ou ajustar o formulário à compreensão de cada informante;
- Obtenção de dados e comentários adicionais;
- Uniformidade no registro das respostas, pois o preenchimento é efetuado pelo entrevistador.

Com relação à definição do elenco inicial de parâmetros que comporiam o formulário para as entrevistas, utilizou-se o sistema de entrevista aberta com um grupo de 3 analistas do BRDE. Todos eles com uma experiência mínima de 18 anos em análise de projetos, inclusive na atividade hoteleira. Objetivou-se obter as seguintes informações:

- Que parâmetros devem ser analisados?
- Porque o parâmetro foi sugerido?
- Como obtê-lo?
- Como interrelacioná-lo com outros?
- Sugestões de bibliografia.

Esta pesquisa forneceu o formulário inicial, composto pelo elenco de parâmetros apresentado no Quadro 1.

**QUADRO 1: ELENCO INICIAL DE PARÂMETROS**

PARÂMETROS	UNIDADES DE MEDIDA
Construção Civil	% do Investimento Total e Custo Unitário
Equipamentos Nacionais	% do Investimento Total
Equipamentos Importados	% do Investimento Total
Instalações Hoteleiras	% do Investimento Total
Aquisição de Software	% do Investimento Total
Móveis e Utensílios	% do Investimento Total
Treinamento de Pessoal	% do Investimento Total
Gastos com Implantação	% do Investimento Total
Outros Fixos	% do Investimento Total
Taxa Interna de Retorno	% a.a.
Ponto de Equilíbrio	% de Ocupação

**Fonte: Elaboração do Autor**

Partiu-se, então, para as entrevistas. Com a flexibilidade que permite a ferramenta-formulário foram ocorrendo inclusões de outros parâmetros. Por outro lado, também como consequência das sugestões, para um melhor encaminhamento das entrevistas ocorreram alterações na forma de apresentação do formulário. Todas entrevistas foram efetuadas pessoalmente pelo pesquisador.

Foi contatada a maioria dos analistas do BRDE da agência de Santa Catarina, 33 Técnicos em Desenvolvimento e, também, alguns lotados nas agências do Paraná e do Rio Grande do Sul.

Foram efetuadas, ainda, entrevistas com:

- Analistas do Badesc - Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina;
- Empreendedores hoteleiros e sua Federação;
- Professor Ayres M. Ulysséa, da Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Florianópolis;
- Grupo francês ACCOR, que administra 2.265 hotéis em todo mundo, operando no Brasil através das redes Novotel, Parthenon e Ibis;

- Professor Geraldo Castelli, diretor do Centro de Estudo Turísticos e Hoteleiros de Canela e autor de diversos livros sobre hotelaria;
- Professora Norma Martini Moesch, coordenadora do Curso Superior de Turismo da Pontifícia Universidade Católica -PUC, de Porto Alegre;
- Professora Maria Tereza Maldonado do Curso de Hotelaria da Universidade Estácio de Sá - RJ;
- Dr. Nilson Meirelles da Costa, da EMBRATUR-RJ;
- Presidente da SANTUR Luiz Moretto Neto e o arquiteto Leandro Bertolli Neto;
- Foram, ainda, remetidas 27 cartas a especialistas em hotelaria e obteve-se resposta de duas professoras a seguir nomeadas:
  - Professora Míriam Rejowski da ECA- Escola de Comunicações e Artes da USP - Universidade de São Paulo;
  - Professora Rita de Cássia Giraldi Santini dos Cursos de Turismo da Faculdade Íbero-Americana.

Na pesquisa bibliográfica disponível encontrou-se material sobre turismo, mas pouca bibliografia que tratasse a indústria hoteleira sob a ótica do investimento.

Paralelamente, o elenco de parâmetros estava sendo testado no BRDE, em análise sob a responsabilidade do autor ou de outros analistas que o aplicaram e forneceram *feedbacks*.

Inicialmente, pesquisou-se nos processos de pleitos de financiamentos já concedidos ou negados no BRDE para se ter bases para as entrevistas e para a formulação dos parâmetros.

Posteriormente, quando se chegou à definição do Modelo de Análise Paramétrica de Empreendimentos Hoteleiros, novamente se utilizou dos processos de análises do BRDE e agora também do Badesc, tendo então objetivos e critérios definidos.

Para que um empreendimento pudesse ser incluído na amostragem de teste do Modelo, os seguintes requisitos foram traçados:

- Ser Hotel do tipo convencional, ou seja que tenha recebido da EMBRATUR a classificação H;
- Ser da categoria 3 estrelas. Aproximadamente 90% dos hotéis analisados pelos dois BDs pertencem a esta categoria;
- Não estar em situação econômico-financeira inviável, de acordo com os analistas;
- Se ainda em implantação, que não tenha atraso no ritmo de implantação, que possa indicar dificuldades quanto ao seu término;
- Ter informações disponíveis nos processos.

Estes critérios eliminaram mais de 30 empreendimentos nas duas instituições de fomento.

Nesta fase, apresentou-se uma versão preliminar dos parâmetros, através do artigo ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE HOTÉIS, no Congresso Técnico-Científico de Engenharia Civil, promovido pelo Departamento de Engenharia Civil da UFSC, ocasião que ocorreram contribuições (Belli, 1996).

Após a coleta, obteve-se um banco de dados que formam o Anexo A - Planilha de Dados dos Hotéis. Os dados percebidos, já a princípio, não coerentes ou não constantes nos projetos tiveram as suas respectivas células da planilha preenchidas pela palavra prejudicado.

No Anexo B - Parâmetros dos Hotéis Analisados: Análise do Investimento - são apresentados os parâmetros referentes ao Terreno e ao Investimento Financiável, de acordo com a proposta do Modelo de Análise Paramétrica de Empreendimentos Hoteleiros.

No Anexo C - Parâmetros dos Hotéis Analisados: Análise da Operação - foram calculados os parâmetros referentes à operação dos hotéis, de acordo com a proposta de Modelo de Análise Paramétrica de Empreendimentos Hoteleiros.

No Anexo D - Parâmetros Médios dos Hotéis Analisados: Análise do Investimento - apresenta-se os parâmetros calculados a partir do Anexo B. Inicialmente aparecem as médias brutas e seus respectivos coeficientes de variação, logo a seguir são mostradas as médias e seus coeficientes de variação após o saneamento da amostra.

O saneamento de elementos foi ocorrendo em etapas, até que se obtivesse uma amostra com parâmetros médios que apresentasse coeficiente de variação inferior a 50%, valor este considerado pelo pesquisador e pelos analistas consultados como aceitável. Nesta fase já se identificou a utilidade do Modelo proposto, independentemente da comparação com outros empreendimentos, pois o mesmo auxilia o analista a detectar dados incoerentes, através das correlações que os parâmetros ensejam. A amostra finalmente utilizada contém 12 empreendimentos hoteleiros.

No Anexo E - Parâmetros Médios dos Hotéis Analisados: Análise da Operação - são apresentados os parâmetros médios que aferem a produtividade operacional do empreendimento.

A metodologia aplicada desta fase do trabalho em diante, está explicitada nos Capítulos que se seguem, pois ela faz parte da argumentação do que deseja-se demonstrar.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho foram percebidos alguns tópicos que julga-se ser oportuno abordá-los. Os mesmos são apresentados no Apêndice.

## **Capítulo 2**

### **OS AMBIENTES DA INDÚSTRIA HOTELEIRA E DA ANÁLISE DE PROJETOS**

O Modelo a ser apresentado propõe uma ferramenta de análise de investimentos na indústria hoteleira, razão pela qual, neste Capítulo, far-se-á uma revisão bibliográfica deste segmento da economia e da metodologia de análise de projetos, bem como da Metodologia de Diagnóstico, cuja técnica de análise de sensibilidade será usada na demonstração do grau de importância dos parâmetros a serem propostos.

#### **2.1 A INDÚSTRIA HOTELEIRA**

A atividade turística, assim como as demais, está inserida num contexto onde diversos grupos participam e interagem, ou seja: os turistas, as empresas turísticas, a comunidade anfitriã e o governo (Lage, Milone, 1991). No segundo grupo estão incluídos os empreendimentos hoteleiros e no último grupo os BDs.

Segundo Tofler (1994), as sociedades mais desenvolvidas tecnologicamente estão cada vez mais canalizando suas energias para a produção de serviços, onde destaca-se a atividade de entretenimento, na qual insere-se a indústria hoteleira.

Em decorrência do progresso técnico, das economias de escala e da pressão da concorrência, vêm ocorrendo na segunda metade do século XX aumento nos preços cobrados pelos produtos e serviços turísticos inferiores a inflação do período (OMT, 1990).

Com os mercados globalizados, na determinação do valor da diária não se deve pesquisar somente os concorrentes mais próximos. Pode-se estar praticando na região preços que afugentarão clientes. Este fato, entre outros, fez com que o fluxo de turistas argentinos, que correspondia a 89,30% dos turistas estrangeiros em Florianópolis na temporada de verão, sofresse uma sensível redução, logo após a implantação do Plano Real, conforme demonstra a Tabela 1.



TABELA 1 - MOVIMENTO DE TURISTAS EM FLORIANÓPOLIS

Turista	1994	1995	1996
Nacional	170.679	172.623	215.833
Estrangeiro	186.196	83.105	84.814
Total	356.875	255.728	300.647

Fonte: SANTUR - Assessoria de Planejamento

Na determinação dos fatores internos que influenciam os valores das diárias, de acordo com Zanella (1993), usa-se o critério da distribuição ponderada proporcional. Consistindo na ponderação das diferenças, definidas conforme características inerentes a cada tipo de unidade habitacional existente no empreendimento, ou seja: área ocupada de cada unidade, valor patrimonial de cada unidade e ocupação efetiva média de cada unidade.

O produto hoteleiro, segundo Castelli (1994), apresenta as seguintes características:

- é intangível;
- é estático, o elemento móvel é o cliente e não o produto;
- não é estocável, se as instalações não forem ocupadas num dia representam uma perda irrecuperável;
- é instantâneo, a produção, a distribuição e o consumo são feitos simultaneamente e no ato, com a presença do hóspede;
- direito de uso, o cliente adquire o direito de uso, mas não tem a posse.

Serão apresentados, a seguir, os principais condicionantes legais de um hotel.

### 2.1.1 Características Legais de um hotel

A Resolução Normativa N° 09 (EMBRATUR, 1983) define que unidade habitacional, ou simplesmente UH, é o espaço, atingível a partir da circulação comum do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu estar, higiene e repouso.

Os tipos de meio de hospedagem são os seguintes:

- Hotel (H) - estabelecimento cujas UHs sejam tão somente apartamento e/ou suíte;
- Hotel-Residência (HR) - estabelecimento cujas UHs sejam apartamento-residência;
- Hotel de Lazer (HL) - estabelecimento que possui área de terreno não-edificada e dependências ou instalações destinadas à recreação e lazer dos hóspedes;
- Pousada (P) - estabelecimento de hospedagem instalado na sua totalidade, ou parcialmente, em edifício de reconhecido valor histórico ou de significado regional ou local.
- Hospedaria de Turismo (HT) - estabelecimento de hospedagem em que há uma predominância de quartos entre as UHs.

Os meio de hospedagem são classificados em cinco categorias, representados pelo número de estrelas, exceto para as hospedarias de turismo que recebem uma ou duas estrelas.

A classificação é feita mediante a verificação do atendimento aos seguintes grupos de quesitos: aspectos construtivos, equipamentos e instalações e serviços (EMBRATUR, 1983).

Na amostra só foram analisados hotéis 3 estrelas, razão pela qual apresentar-se-á as características quanto aos aspectos construtivos desta categoria de hotel, a seguir relacionadas:

- área do quarto de dormir da UH - 12,00 a 13,99 m<sup>2</sup>, com menor dimensão de 2,40m;
- área do banheiro privativo - 3,50 a 3,99 m<sup>2</sup>, com a menor dimensão de 1,30m;
- vestíbulo - em 60% a 79,99% das UHs;
- prédio com facilidades para o acesso de deficientes físicos;
- superfícies do Hall de recepção e das áreas de estar por UH - 0,50 m<sup>2</sup> a 1,49 m<sup>2</sup>;
- banheiros sociais masculino e feminino separados, com ventilação natural ou por duto;

- sala para café ou refeições leves;
- um bar;
- copa central independente (Room Service);
- almoxarifado geral;
- locais ou espaços fechados para guarda de material de limpeza;
- banheiro de serviço;
- rouparias auxiliares independentes;
- isolamento acústico contra ruídos gerados no próprio estabelecimento (paredes e lajes internas, porta de entrada da UH, portas duplas entre UH conjugáveis, ar condicionado, válvulas de descarga nos banheiros, etc).

### **2.1.2 A Geração de Empregos**

Segundo estudos efetuados pela OEA (1993), para cada emprego gerado no setor hoteleiro ocorre a geração de 2 a 3 adicionais na própria atividade turística e mais outros 3 postos de serviços em outras atividades econômicas.

Por outro lado, Inskeep (1991) considera que cada posto de trabalho no setor de turismo necessita de cinco empregos indiretos para um bom desempenho.

Outro aspecto que vale ser realçado, é que 75% das pessoas empregadas na atividade turística mantém contato direto com o público. Na maioria dos serviços é indispensável o fator humano, ocorrendo o uso intensivo de mão-de-obra, no entanto requerendo comparativamente menos capital que outras atividades, se conseguindo um melhor índice de valor agregado por unidade de capital empregado (OEA, op.cit.).

O emprego turístico, mais do que as outras atividades, sente com muita facilidade as influências da sazonalidade e como consequência, é significativo o número de empregos temporários (OEA, op.cit.).

## 2.2 ANÁLISE DE PROJETOS

Projeto, ou projeto de viabilidade, se entende como sendo um dossiê que engloba todas atividades que antecedem a implantação de um empreendimento, envolvendo sob esta denominação os projetos de engenharia, de detalhes, de operação, de engenharia econômica, os estudos mercadológicos, a configuração administrativa e de poder, os aspectos estratégicos, os aspectos legais e o estudo dos impactos ambientais. Em termos econômicos, de acordo com Holanda (1987), ao se falar em Projeto está-se referindo a um plano de investimento.

Foram os BDs que disseminaram o Projeto como documento para a obtenção de financiamento para investimento. Embora inicialmente possa ter sido o seu uso mais corriqueiro o de instrumento para pleitear crédito, com o passar do tempo demonstrou ser uma útil ferramenta de apoio nas tomadas de decisões de empresas que desejam empreender (Hammes, 1992).

Na técnica de projetar existem duas fases distintas: a fase de elaboração do projeto e a fase de avaliação do empreendimento.

Ambas estão inter-relacionadas pelas retroalimentações e, segundo Holanda (1987), " a elaboração do projeto é, até certo ponto, uma simples ordenação de dados para a sua avaliação."

Há que se considerar que nem sempre quem faz a análise tem ingerência sobre a elaboração de um projeto, como é o caso dos analistas dos BDs. Eles podem opinar, conceder ou não o crédito, mas não tem competência legal para alterar dados do empreendimento. Nestas circunstâncias existem dois elementos distintos: o elaborador do Projeto e o analista.

Internamente, na avaliação do projeto, os BDs utilizam o Relatório de Análise. É o instrumento que reúne os tópicos que embasam o parecer do grupo de análise sobre um pleito de financiamento. Trata de assuntos como cadastro, mercado, análise econômico-financeira, análise da capacidade administrativa, garantias, o plano de investimento, etc. É o principal documento que alicerça a tomada de decisão sobre a concessão ou não de um crédito (BNDES, 1988)

Os BDs, pela sua função institucional, são agentes que fomentam o desenvolvimento na sua área de atuação, principalmente através do apoio creditício de longo prazo.

Segundo Gartner (1995), as metodologias de análise de projetos utilizadas pelos BDs estão baseadas na análise de crédito, sem considerar a rentabilidade do empreendimento objeto do apoio financeiro. Tal autor propõe que se incluam nas análises indicadores que procurem apurar a competitividade dos empreendimentos.

### 2.2.1. Quadro de Usos e Fontes

O Quadro de Usos e Fontes, Quadro 2, é parte integrante do Relatório de Análise, mas devido a sua importância no presente trabalho serão tecidos comentários específicos.

O Quadro de Usos e Fontes é um cronograma resumido do plano de investimento. Na parte superior constam os custos para executar cada item, ou seja os Usos, e na parte inferior discrimina-se a origem dos recursos financeiros, ou seja as Fontes, que podem ser os recursos próprios ou de terceiros (BNDES, 1984).

Nenhum agente financeiro no Brasil enquadra a aquisição do terreno como passível de ser financiado, razão pela qual nos Quadros de Usos e Fontes não aparece este item.

A parte dos Usos de um Quadro é constituída pelos seguintes itens:

- Construção civil: contempla as edificações e melhorias que envolvem um empreendimento;
- Equipamentos nacionais: aqui são considerados somente aqueles equipamentos que estão enquadrados na linha da FINAME - Financiadora Nacional de Máquinas e Equipamentos - empresa do sistema BNDES;
- Equipamentos importados: estão assim classificados todos e quaisquer equipamentos, máquinas e ou instalações de fabricação estrangeira, ou que não tenha o PPB - Processo Produtivo Básico - enquadrado na FINAME;
- Instalações: neste item estão enquadradas as instalações complementares e acessórias necessárias ao empreendimento;
- Aquisição/desenvolvimento de *software*;

- Móveis e utensílios;
- Treinamento de pessoal: engloba despesas de recrutamento e treinamento;
- Gastos com implantação: este item engloba as despesas administrativas e financeiras durante a implantação, da posta em marcha e pré-comercialização.
- Outros fixos: lançam-se aqui as despesas eventuais e/ou não classificadas nos itens anteriores.

**QUADRO 2 - QUADRO DE USOS E FONTES**

DESCRIÇÃO	VALOR	%	PERÍODO	PERÍODO
<b>USOS</b>		<b>100</b>		
Construções Cíveis				
Equipamentos Nacionais				
Instalações				
Aquis./Desenv. Software				
Estudos e Projetos				
Treinamento de Pessoal				
Gastos com Implantação				
Outros Fixos				
<b>INVESTIMENTO FIXO</b>				
Capital de Giro				
Outros				
<b>FONTES</b>				
E   Inversão de Resultados				
M   Chamada de Capital				
P   Incentivos Fiscais				
B   Participação Acionária				
N   FINAC				
D   FINEM				
E   - Fixo				
S   - Giro				
Moeda Estrangeira				
EMBRATUR				
FINAME				
<b>AGENTE FINANCEIRO</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		

Fonte: BNDES

### 2.3 METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO

Na demonstração de como interagem e qual o grau de importância dos parâmetros do Modelo Proposto, Capítulo 5, se utilizará a Metodologia de Diagnóstico (Mackness, 1980).

A Metodologia de Diagnóstico supõe que o lucro operacional está condicionado à eficácia do uso do ativo operacional de uma empresa, e que o seu sucesso pode ser medido através da relação entre essas duas variáveis.

A presente metodologia, aplicada a partir das informações constantes no Balanço Patrimonial e no DRE- Demonstrativo de Resultados do Exercício, faz uma série de análises a partir de índices que correlacionam os resultados obtidos com a aplicação de recursos no ativo da empresa.

O índice primário, ou taxa de retorno sobre o ativo operacional, é definido pela fórmula:

$$\frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{ATIVO OPERACIONAL}}$$

O lucro operacional é aquele decorrente tão somente do uso do ativo operacional, não interessando aqui analisar os resultados obtidos de outras fontes da empresa.

Na análise de sensibilidade, segundo Casarotto Filho, Kopittke (1992, p.200), é estudado o efeito que a variação de um dado de entrada pode ocasionar nos resultados.

A Metodologia de Diagnóstico apresenta, ainda, o Cálculo dos Índices de Sensibilidade das Variáveis que Afetam o Critério Geral de Avaliação da Empresa. Esta técnica de análise de sensibilidade propõe que a partir da taxa de retorno sobre o ativo operacional cada componente que influencia o numerador e o denominador seja modificado em 10%, e o critério geral é recalculado (Mackness, op.cit.).

Por correlacionar dados de investimento com a sua operação, tal metodologia foi usada para explicar o grau de importância e a interdependência dos parâmetros sugeridos no modelo de Análise Paramétrica de Empreendimentos Hoteleiros. Nos Anexos F.1 a F.12 estão registradas as aplicações do Cálculo da Sensibilidade na amostra de hotéis.

## Capítulo 3

# ANÁLISE PARAMÉTRICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: UMA PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DE ÍNDICES DO SETOR

No presente Capítulo será apresentado o Modelo de Análise Paramétrica de Empreendimentos Hoteleiros e seu inter-relacionamento com o Relatório de Análise usado pelos BDs. Está é a razão pela qual, inicialmente, será apresentado esquematicamente um modelo de Relatório.

### 3.1 RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PROJETOS

“O modelo de Análise de Projetos, nos BDs, segue as recomendações dos órgãos repassadores, principalmente do BNDES e da EMBRATUR. Na prática, este modelo se confunde, ou substitui o próprio Projeto de Viabilidade, uma vez que a apresentação deste foi dispensada pelos Agentes de Fomento”(Hammes, op.cit.).

Os BDs utilizam, como instrumento básico para a tomada de decisão sobre um pleito de financiamento o Relatório de Análise. Este é composto, de um modo geral, pelos seguintes itens:

1. Dados da Operação
2. Dados da Empresa
  - 2.1 Caracterização
  - 2.2 Aspectos jurídicos
  - 2.3 Atividades principais
  - 2.4 Composição do capital
  - 2.5 Composição da diretoria
  - 2.6 Índices econômico-financeiros
  - 2.7 Mercado
  - 2.8 Informações cadastrais
  - 2.9 Capacidade gerencial



3. Dados do Projeto
  - 3.1 Descrição e orçamento
  - 3.2 Localização
  - 3.3 Quadro de usos e fontes
4. Capacidade de Pagamento
  - 4.1 Projeção de receitas x custos
  - 4.2 Fluxo de caixa
5. Garantias Reais e Fidejussórias
6. Parecer da Equipe de Análise
7. Opinião e Decisão do Corpo Diretivo
8. Anexos.

### **3.2 ANÁLISE DE PROJETOS NOS BDS: PROCESSO DECISÓRIO**

O grupo de análise de projetos, geralmente formado por um engenheiro e um profissional com formação em administração de empresas, economia ou contabilidade, elabora o relatório de análise onde expressa o seu parecer sob o pleito. Este parecer devidamente justificado é encaminhado ao órgão de decisão da instituição. No caso do BRDE, existe em cada uma de suas Agências um Comitê de Operações que referenda ou não o parecer e, caso positivo, o encaminha para a apreciação final da Diretoria.

### **3.3 ANÁLISE PARAMÉTRICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: UMA PROPOSTA PARA LEVANTAMENTO DE ÍNDICES DO SETOR**

Os sub-itens 2.6 e 2.7 e os itens 3, 4 e 5 do Relatório de Análise, conforme citados, são analisados através de índices, parâmetros, projeções e simulações.

Para a análise dos aspectos econômico-financeiros das empresas existem diversos modelos clássicos de avaliação, alicerçados nas informações das peças contábeis.

A presente proposta pretende subsidiar os Relatórios de Análise utilizados pelos BDs, apresentando uma série de índices e parâmetros para o estudo de empreendimentos hoteleiros e, ao mesmo tempo, procura sistematizar os trabalhos de análises de investimentos no setor hoteleiro.

O Modelo divide-se em dois tipos de análise: dos itens do investimento e dos itens de operação.

#### A) ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS SEUS ITENS DO INVESTIMENTO

Propõe-se que o Investimento seja analisado através dos parâmetros apresentados no Quadro 3.

**QUADRO 3 - ANÁLISE ATRAVÉS DO INVESTIMENTO**

PARÂMETROS	UNIDADES DE MEDIDA
- Terreno	% da Constr. Civil
- Perfil do Investimento	
Construção Civil	% de I.F.
Equipamentos	% de I.F.
Instalações Hoteleiras	% de I.F.
Aquisição de Software	% de I.F.
Móveis e Utensílios	% de I.F.
Treinamento de Pessoal	% de I.F.
Gastos com Implantação	% de I.F.
Outros Fixos	% de I.F.
- Produtividade do Investimento	
Custo do m <sup>2</sup> da Construção Civil	CUB/m <sup>2</sup>
Área/UH	m <sup>2</sup>
Custo do m <sup>2</sup> de I.F.	CUB/m <sup>2</sup>
Custo por UH	CUB/UH

Fonte: Elaboração do Autor

I.F. = Valor do Investimento Total - Valor do Terreno

I.F. = Investimento Financiável = Ativo Financiável

#### B) ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ITENS DE OPERAÇÃO

Propõe-se que a Operação do Investimento seja analisada através dos parâmetros apresentados no Quadro 4.

**QUADRO 4 - ANÁLISE ATRAVÉS DA OPERAÇÃO**

PARÂMETROS	UNIDADES DE MEDIDA
Receita Operacional Média/UH	R\$
Receita Operacional Média/Empregado	R\$
Custo Total Médio/UH	R\$
Número de Empregados/UH	Nº de Empregados
Lucratividade Operacional - antes do I.R.	%
Retorno do Ativo Operacional - antes do I.R.	%
Ponto de Equilíbrio	%
TIR	% a.a.
Taxa de Ocupação	% a.a.
Rotação do Ativo Operacional	Nº de Rotações/Ano

Fonte: **Elaboração do Autor**

### 3.4 DETALHAMENTO DOS PARÂMETROS PROPOSTOS

Os parâmetros propostos serão a seguir explicados.

#### 3.4.1 Análise do Empreendimento Através dos seus Itens do Investimento

##### 3.4.1.1 Terreno

Este parâmetro, por não ser passível de financiamento, aparece destacado dos demais para facilitar a padronização do trabalho do analista.

Referencia-se o terreno com a construção civil, pois há uma interdependência entre eles. É prática na indústria da construção civil analisar e avaliar o valor de um terreno pelo que ele vale em percentagem da área que potencialmente pode ser construída nele. Por uma questão de similaridade e para auxiliar possíveis comparações com outras alternativas de investimentos, sugere-se referenciá-lo percentualmente com o valor da Construção Civil do empreendimento hoteleiro.

Por outro lado, por uma questão de informação e de padronização do Modelo, sugere-se compará-lo, também, com o item I.F.- Investimento Financiável.

### *3.4.1.2 Perfil do Investimento*

Nesta bloco, comenta-se o uso dos parâmetros que demonstram o perfil do investimento hoteleiro financiável, ou seja do ativo financiável. Sugere-se verificar a margem de contribuição, ou seja o valor percentual, de cada item em I.F.. A seguir os parâmetros do Modelo serão descritos:

- Construção Civil: engloba somente os custos envolvidos como se o destino da edificação fosse residencial;
- Equipamentos: são aqui classificados as máquinas e os equipamentos enquadrados na FINAME - Financiadora Nacional de Máquinas e Equipamentos, que por ventura possam existir no empreendimento;
- Instalações Hoteleiras: são englobadas as instalações inerentes a um hotel, tais como: instalação telefônica, de cozinha, de sauna, de piscina, de lavanderia, de ar condicionado central, de aquecimento da água, câmara frigorífica, etc;
- Aquisição de software: estão englobados os softwares destinados ao gerenciamento do empreendimento;
- Móveis e Utensílios: enquadram-se nestas rubricas: móveis dos apartamentos, móveis sociais, móveis de serviços, aparelhos de som, aparelhos de TV, frigobar, enxoval, utensílios, adornos, decoração, etc;
- Treinamento de pessoal: engloba despesas de recrutamento e treinamento;
- Gastos com implantação: engloba as despesas administrativas e financeiras durante a implantação, do posta em marcha e pré-comercialização;
- Outros fixos: lançam-se aqui as despesas eventuais e/ou não classificadas em nenhum dos itens acima. É comum se lançar neste item a aquisição de veículos de pequeno porte.

### **3.4.1.3 Produtividade do Investimento**

Neste item, comentar-se-á a produtividade do ativo financiável.

– Custo do m<sup>2</sup> da Construção Civil (CUB/m<sup>2</sup>): o paradigma é o Custo Unitário Básico médio, pois é o referencial adotado pelos construtores, por empreendedores e por analistas. É o resultado da divisão do valor Construção Civil pela área total construída e transformado em CUB.

– Área /UH (m<sup>2</sup>): trata a UH como se fosse uma unidade isolada. Fornece ao analista um parâmetro para comparar o objeto do estudo com projetos arquitetônicos de empreendimentos similares. É obtido pela divisão da área total construída pelo número de UHs.

– Custo do m<sup>2</sup> de I.F.(CUB/m<sup>2</sup>): Segundo Losso (1995, p.22) “o método de estimativa de custo por área é o mais usado no Brasil e na grande maioria dos países, para efetuar estimativas...” Este fato, também, foi constatado na pesquisa. Observou-se que é comum, tanto por parte dos empreendedores como por parte dos analistas, indexar o custo total dos investimento, dito financiável, ao CUB médio. Faz-se aqui uma extensão do uso do CUB aos demais itens que compõe o orçamento, por uma questão de simplificação já que ele é usado no item de maior valor do plano de inversões.

– Custo por UH (CUB/UH): este parâmetro fornece ao analista o valor do investimento médio de uma UH. Refere-se a um valor médio, pois na sua grande maioria os hotéis possuem mais de um tipo de UH. É obtido pela divisão de I.F. pelo número de UHs.

### **3.4.2 Análise do Empreendimento Através dos Itens de Operação**

Sob este título estão, também, alguns índices usuais nas análises econômico-financeiras de empresas, mas que aqui referem-se tão somente ao empreendimento em análise e não à empresa como um todo.

Gartner (op.cit.) constatou que “as metodologias de análise de projetos têm sido baseadas na análise de crédito, sem considerar a rentabilidade do empreendimento.”

Como citado, no bloco Análise Através do Investimento, trata-se a UH como se fosse uma unidade autônoma, pois assim se obtém uma melhor noção da produtividade do empreendimento.

A seguir seguem os comentários a respeito dos parâmetros propostos:

- Receita Operacional Média /UH ( R\$): é obtido pela divisão da receita operacional pelo número de UHs. Este parâmetro, assim como os três próximos que seguem, geralmente não são enfocados nas análises tradicionais. O Modelo repara esta lacuna, pois os considera medidores da eficácia dos resultados financeiros. Por outro lado os considera, também, como aferidores da eficácia da gestão dos recursos físicos operacionais.
- Receita Operacional Média /Empregado (R\$): é obtido pela divisão da receita operacional pelo número total de empregados;
- Custo Total Médio /UH (R\$): é obtido pela divisão da soma dos custos operacionais e das despesas pelo número de UHs;
- Nº Empregados /UH (nº): é o resultado da divisão do número de empregados pelo número de UHs;
- Lucratividade Operacional - antes do Imposto de Renda (%): é o percentual de lucro obtido da receita operacional do empreendimento. É extraído da DRE - Demonstração de Resultados do Exercício;
- Retorno sobre o Ativo Operacional - antes do Imposto de Renda (%): é obtido pela divisão do lucro operacional pelo ativo operacional. Trata o ativo operacional como se fosse uma aplicação financeira e assim permite compará-lo como tal;
- Ponto de Equilíbrio(%): é calculado pela fórmula clássica de análise econômico-financeira (Hirschfeld, 1989). É um parâmetro de utilidade na comparação com a taxa de ocupação esperada. O resultado desta comparação pode demonstrar a inviabilidade do investimento, como no caso de um ponto de equilíbrio superior a taxa de ocupação esperada;
- TIR- Taxa Interna de Retorno(%): é calculado pela fórmula clássica de análise de investimento, através do fluxo de caixa projetado (Hirschfeld, op.cit.). É um parâmetro utilizado na comparação com a TMA - Taxa Mínima de Atratividade - do

empreendedor. Conforme o resultado, pode demonstrar não ser atraente a realização do plano de inversões. Já os BDs, nos setores em que não existem estudos específicos, como é o caso da indústria hoteleira, a comparação é feita com a taxa de juro aplicada no contrato de financiamento. Permite, também, comparações com empreendimentos similares e com investimentos em outros ativos produtivos ou financeiros;

– Taxa de ocupação: é a taxa anual média obtida na pesquisa com hotéis similares. Em Santa Catarina, a SANTUR divulga as taxas médias incorridas nos hotéis das principais cidades do estado;

– Rotação do Ativo Operacional: é obtida pela divisão da receita operacional pelo ativo operacional. É um parâmetro de aferição da geração de receitas, a partir de um investimento fixo. Permite comparações com empreendimentos similares e também com aplicações em outros ativos produtivos ou financeiros.

## **Capítulo 4**

### **APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

O Modelo de Análise Paramétrica foi testado em diversos hotéis localizados em Santa Catarina e que, na maioria, tiveram seus pleitos de apoio financeiro analisados pelos dois BDs do Estado.

O teste final de uma nova ferramenta, segundo Saaty (1991), é a sua naturalidade e facilidade para o entendimento, sua adaptação à teoria existente e, ainda, a sua aceitação por aqueles que necessitam usá-la.

No Anexo A - Planilha de Dados dos Hotéis - estão registrados os dados brutos da amostra de hotéis.

No Quadro 5 estão apresentados dados do modelo classificados sob o título de Análise dos parâmetros do investimento: parâmetros médios. No Quadro 6 é apresentada a Análise dos parâmetros da operação: parâmetros médios.

#### **4.1 ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS SEUS ITENS DE INVESTIMENTO.**

Com relação ao terreno, observa-se que os valores foram coletados nos laudos de avaliações elaborados por engenheiros dos BDs. A média de 9,51% sobre o valor do ativo financiável situa-se muito próximo do limite inferior dos valores encontrados, de 10 a 17%, na pesquisa efetuada por Moretto Neto et al (1994).

Observou-se, ainda, que alguns terrenos apresentam área disponível para futuras expansões e/ou para estacionamento de veículos, enquanto que outros foram ocupados plenamente pela construção do hotel. Isto explica o valor do coeficiente de variação. Ao considerar-se, ainda, as suas localizações no contexto da malha urbana e as suas características intrínsecas, ratifica-se o que acima foi inferido.



**QUADRO 5 - ANÁLISE DOS PARÂMETROS DO INVESTIMENTO:  
PARÂMETROS MÉDIOS**

PARÂMETROS	DADOS SANEADOS	
	MÉDIA	COEF. DE VARIACÃO
Número de UHs	80,25	42,75%
<b>- Terreno</b>		
% da Construção Civil	14,98%	45,35%
% de I.F.	9,51%	45,96%
<b>- Perfil do Investimento - % de I.F.</b>		
Construção Civil	65,46%	12,49%
Equipamentos	1,05%	170,12%
Instalações Hoteleiras	8,28%	31,06%
Aquisição de Software	0,53%	160,78%
Móveis e Utensílios	17,11%	23,61%
Treinamento de Pessoal	0,23%	151,89%
Gastos com Implantação	6,36%	74,17%
Outros Fixos	1,10%	140,55%
C. Civil + Móveis e Utensílios.	82,56%	8,43%
<b>- Produtividade do Investimento</b>		
Custo do m <sup>2</sup> da Construção Civil	1,18 CUBs	17,15%
Área /UH	54,79 m <sup>2</sup>	29,70%
Custo do m <sup>2</sup> de I.F.	1,82 CUBs	20,24%
Custo por UH	97,62 CUBs	28,72%

Fonte: Elaboração do Autor

#### 4.1.1 Perfil do Investimento

O bloco de informações classificadas sob o título Perfil do Investimento realça a importância do valor da Construção Civil sobre os demais, alcançando um percentual de 65,46 do total do plano de inversões, com um coeficiente de variação 12,49 %, que reforça a importância do valor obtido.

O segundo item em magnitude é o Móveis e Utensílios, que apresenta o percentual de 17,11. Estes dois parâmetros juntos representam 82,56% de um empreendimento hoteleiro.

Durante a coleta dos dados, foram constatadas divergências entre o que foi orçado como instalações hoteleiras e o que foi orçado no item equipamentos. Isto ocorreu tanto na fase de orçamentação como na fase de análise. Itens que deveriam estar classificados como equipamentos foram lançados na rubrica instalações e vice-versa. O mesmo repetiu-se com os itens aquisição de software, treinamento de pessoal e gastos com implantação. Por esta falta de padronização, os valores dos coeficientes de variação apresentam números mais elevados do que os da construção civil e dos móveis e utensílios. No cômputo geral, estas divergências de enfoque não prejudicaram a pesquisa, pois não ocorreram com os itens de construção civil e móveis e utensílios, que respondem por mais de 80% dos custos de implantação.

Com relação ao número de 80,25 UHs e o seu coeficiente de variação de 42,75% tem-se a comentar que ele espelha a realidade da oferta hoteleira da região, fato constado em pesquisas de campo e explicado no Apêndice.

#### **4.1.2 Produtividade do Investimento**

Observou-se que mesmo entre os meios de hospedagem classificados como de 3 estrelas existe uma gama razoável de tipos de hotéis, apresentando entre eles características bem distintas quanto ao padrão construtivo, às instalações, ao mobiliário e aos serviços oferecidos, o que explica o valores do coeficiente de variação.

Com relação ao parâmetro do custo unitário da construção civil, expresso em CUB/m<sup>2</sup>, e que apresenta o valor médio de 1,18 CUB é considerado aceitável. Um hotel possui um número de BWCs maior que num edifício residencial, e justamente este compartimento é o que apresenta custos de construção mais elevados.

A média do parâmetro Área/UH é de 54,79 m<sup>2</sup>, com coeficiente de variação de 29,70%. Moretto Neto et al (1994), analisando este parâmetro a luz da Resolução Normativa N° 09 (EMBRATUR, op. cit.), considerando as áreas de uso privativo e as áreas de uso coletivo, observa que cada UH deverá ter, no mínimo, uma área total de 24 m<sup>2</sup>.

Parte do excesso de área apontado na amostra conforme pesquisa de verificação, se atribui à área destinada às garagens. A Resolução N°09 (EMBRATUR, op. cit.) só obriga a destinação de espaço para estacionamento nos hotéis com 4 e 5 estrelas. Os projetistas, neste particular, seguiram as exigências emanadas dos órgãos dos municípios onde localizam-se.

Julga-se ser interessante pesquisar a lei de formação para as dimensões dos compartimentos em empreendimentos hoteleiros, segundo o que propõe Oliveira (1990). A definição de dimensões ideais dos compartimentos poderia otimizar os custos de implantação dos investimentos hoteleiros. Esta economia poderá ocasionar, também, redução nos custos de operação do empreendimento.

No Anexo B, observa-se que os empreendimentos H3 e H5 apresentam a Área/ UH de 30,52 m<sup>2</sup> e de 31,42 m<sup>2</sup>, respectivamente, e que não possuem área coberta para estacionamento de veículos, o que ratifica, em parte, a afirmação feita no parágrafo anterior.

Na seqüência, a amostra apresenta o custo do m<sup>2</sup> de I.F. de 1,82 CUB com coeficiente de variação de 20,24%. Isto descreve a variação existente nos padrões dos hotéis 3 estrelas.

O parâmetro Custo por UH CUB, apresentou o valor médio de 97,62 CUB/UH.

Observa-se que as estimativas para quem deseja empreender não devem jamais substituir a orçamentação, pois cada empreendimento tem suas particularidades. O analista, por outro lado, necessidade de parâmetros para comparar com os valores apresentados pelos interessados em receber apoio financeiro

## 4.2 ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ITENS DE OPERAÇÃO.

Na Anexo C estão apresentados os parâmetros da análise da operação de cada empreendimento da amostra. A seguir serão comentados os parâmetros médios dos hotéis analisados através da operação, apresentados no Quadro 6.

**QUADRO 6 - ANÁLISE DOS PARÂMETROS DA OPERAÇÃO:  
PARÂMETROS MÉDIOS**

PARÂMETROS	DADOS SANEADOS	
	MÉDIA	COEF. DE VARIÇÃO
Receita Operacional Média/UH	13.359,86	24,89%
Receita Operacional Média/Empregado	27.431,78	45,02%
Custo Total Médio/UH	10.712,72	32,46%
Número de Empregados/UH	0,57	43,77%
Lucratividade Operacional - antes do I.R.	21,08%	34,83%
Retorno do Ativo Operacional.- antes do I.R.	9,16%	42,18%
Ponto de Equilíbrio	33,81%	25,72%
TIR	8,65 %a.a.	40,07%
Taxa de Ocupação	50,19%a.a.	20,43%
Rotação do Ativo Operacional	0,44	23,73%

Fonte: Elaboração do Autor

### 4.2.1 Receita Operacional Média/UH

A amostra apresentou uma Receita operacional Média/UH igual a R\$ 13.359,86 e um coeficiente de variação de 24,89%.

Na publicação anual "A Indústria Hoteleira Brasileira" obteve-se os dados comparativos, conforme tabela 2.

**TABELA 2 - RECEITA OPERACIONAL/UH DE HOTÉIS 3 ESTRELAS  
NA REGIÃO SUL/SUDESTE**

ANO	1991	1992	1993	1994
US\$/UH	11.256	8.448	11.604	13.089

Fonte: Horwath Consulting & Sotconti Auditores Independentes S/C(1993-1995)

O valor médio da receita operacional/UH é US\$ 11.099,25 (tabela 2) e, considerando a paridade dólar/real como sendo 1, é inferior ao valor médio da amostra em 20,37%.

A partir da receita operacional/UH é possível se inferir o preço médio das diárias cobradas por hóspede. Antes cabe observar que o valor da receita operacional/UH é composta pelo:

- Preço da diária;
- Consumo do frigobar;
- Prestação de serviços de telefonia;
- Fornecimento de lanches;
- Prestação de serviços de lavanderia;
- Preço do estacionamento;
- Outros.

Nem todos os hotéis pesquisados apresentavam a receita discriminada, razão pela qual se utilizará a média obtida dos empreendimentos onde esta informação estava disponível. Esta média representa 78,23% da receita operacional total.

Com relação ao número de hóspedes por UH, ou seja o índice de frequência, se utilizará os dados da publicação “A Indústria Hoteleira Brasileira”, de acordo com a tabela 3.

**TABELA 3 - NÚMERO DE HÓSPEDES/UH EM HOTÉIS 3 ESTRELAS  
NA REGIÃO SUL/SUDESTE**

ANO	1991	1992	1993	1994
Nº HÓSPEDE/UH	1,5	1,7	1,3	1,8

**Fonte: Horwath Consulting & Soteconti Auditores Independentes S/C(1993-1994)**

O valor médio desta série é de 1,58 hóspedes por UH. Este valor, entre outros motivos, é influenciado pelo:

- pelo número de leitos que é oferecido por UH;
- a quantidade de apartamentos com uma, duas, três ou mais leitos existentes no hotel;

- a quantidade de apartamentos e de suítes existentes;
- o tipo de turismo, se de negócios ou de lazer. Se de lazer geralmente ele é praticado pela família e, então, existe uma maior procura por UHs com um número maior de leitos em comparação ao turismo de negócios, que em muitos casos é praticado por uma só pessoa, conforme constatações efetuadas na fase de pesquisa.

A partir das informações contidas no Quadro 6 pode-se definir a função que calcula o valor da diária cobrada de cada hóspede, como segue:

$$\text{Diária cobrada} = \frac{\text{Receita operacional/UH}}{365 \text{ dias} * \text{Taxa de ocupação} * \text{Número de Hosp./UH}}$$

Sabendo-se que:

- Receita operacional/UH = R\$ 13.359,86
- % da receita oriunda das diárias = 78,23
- Taxa de ocupação média = 50,19 %
- Número de hóspedes por UH = 1,58

Substituindo na fórmula estes dados obtém-se que:

$$\text{Diária cobrada} = \frac{0,7823 * 13.359,86}{365 * 0,5019 * 1,58} = \text{R\$ } 36,11 \text{ por hospede}$$

Na pesquisa da Horwath Consulting (op.cit.) o valor obtido é R\$ 30,00.

Segundo Moretto Neto et al (op.cit., p.248) “o tarifário médio é função da estação turística.” O autor observa, ainda, que na alta temporada, os valores das diárias em estabelecimentos litorâneos, por exemplo, chegam a obter um sobre-preço de 30%. Ao passo que fora desta temporada e dos períodos que não ocorrem grandes eventos, tais como Oktoberfest, há uma queda nos preços de até 40%.

#### **4.2.2 Receita Operacional Média/Empregado**

O tratamento estatístico, conforme Quadro 6, descreve que a amostra apresenta uma receita operacional média/empregado de R\$ 27.431,78. Matematicamente, este parâmetro é função direta da receita operacional e função inversa do número de empregados. Na prática é função, também, de todos os fatores que influenciam a receita operacional de um empreendimento hoteleiro.

### 4.2.3 Custo Total Médio/UH

Este parâmetro, conforme Quadro 6, apresenta como média R\$ 10.712,72 com um coeficiente de variação 32,46%. O Custo Total Médio/UH é função direta dos custos operacionais e inversa do número de UHs. Destaque-se que existem custos/despesas fixas e/ou variáveis que influenciam diferentemente na formação do presente parâmetro.

### 4.2.4 Número de Empregados/UH

Este parâmetro, conforme Quadro 6, apresenta como média 0,57 empregados por UH, e coeficiente de variação de 43,77%. As pesquisas da Horwath Consulting & Soteconti Auditores (op. cit.) informam os valores praticados no período de 1991 - 1994, de acordo com a tabela 4.

**TABELA 4 - NÚMERO DE EMPREGADOS/UH EM HOTÉIS 3 ESTRELAS  
NA REGIÃO SUL/SUDESTE**

ANO	1991	1992	1993	1994
Nº EMPREGADOS./UH	0,70	0,60	1,11	1,02

**Fonte: Horwath Consulting & Soteconti Auditores Independentes S/C(1993-1994)  
A média desta série histórica é de 0,85.**

O parâmetro é um indicador da eficácia da gestão administrativa do hotel. Na amostra existe um empreendimento com até 0,20 de parâmetro. Diversas razões permitem que obtenha-se este valor e elas começam pela definição da filosofia do tipo de hotel que o empreendedor se propôs a implantar, conforme informação obtida em entrevista com a empresa empreendedora.

Para fins de classificação, a EMBRATUR utiliza a Tabela 5.

**TABELA 5 - PONTUAÇÃO POR NÚMERO DE EMPREGADOS/UH**

Nº DE EMPREGADOS/UH	PONTOS
1,00 ou mais	80
0,80-0,99	60
0,60-0,79	40
0,40-0,59	20

**Fonte: Resolução Normativa Nº 09 (op.cit.)**

Independentemente do valor absoluto da pontuação, fica claro que a Resolução, que passou a vigorar há mais de 10 anos, valoriza o empreendimento que faz uso mais intensivo de mão-de-obra. Este tipo de enfoque poderia ser verdadeiro naquela época, mas hoje as tendências mundiais indicam para outra direção, ou seja, uso mais racional da mão-de-obra. Por estas razões, a EMBRATUR esta alterando as normas que regulamentam os meios de hospedagem no Brasil.

#### **4.2.5 Lucratividade Operacional - antes do Imposto de Renda**

Este parâmetro apresenta o valor médio de 21,08% e um coeficiente de variação de 34,83%, conforme Quadro 6. Este clássico parâmetro da análise econômico-financeira, além de ser útil na comparação com empreendimentos do mesmo setor, permite comparação com outros setores.

#### **4.2.6 Retorno do Ativo Operacional - antes do Imposto de Renda**

Este parâmetro apresenta, conforme Quadro 6, o valor médio de 9,16% e um coeficiente de variação de 42,18%. No futuro, com a formação de Banco de Dados poder-se-á comentar com mais propriedade os valores encontrados neste parâmetro.

#### **4.2.7 Ponto de Equilíbrio**

Este parâmetro apresenta, conforme Quadro 6, o valor de 33,81% com um coeficiente de variação de 25,72%. O parâmetro pode ser representado, também, pelo número de UHs que deveriam estar ocupados na média do ano para que ocorra o equilíbrio. Ao utilizar-se o valor médio de número de UHs dos hotéis da amostra, ou seja 80,25 UHs, poderia-se afirmar que o ponto de equilíbrio é de 27,13 UHs ocupadas.



#### 4.2.8 TIR- Taxa Interna de Retorno

A base de cálculo usada na determinação da TIR foi a seguinte:

- investimento inicial = I.F.;
- imposto de renda sobre o lucro operacional = 25%;
- horizonte de estudo = 10 anos;
- valor residual médio após 10 anos = 44,8% do I.F.;
- o valor da depreciação dos itens do I.F. foi calculado, através do método linear; usando-se as taxas anuais informadas no Quadro 7.

**QUADRO 7 - TAXAS DE DEPRECIÇÃO ANUAL**

Item	% a.a.
- construção civil	3
- equipamentos	10
- instalações hoteleiras	10
- software	25
- móveis e utensílios	10
- gastos com treinamento	10
- gastos com implantação	10
- outros fixos	10

Fonte: BRDE

A TIR média, conforme Quadro 6, têm o valor médio de 8,65% a.a. e coeficiente de variação de 40,07%.

Usando-se como referência a taxa de juros de 6%a.a., dos contratos do BDs, esta taxa média é aceitável.

Segundo Hissa (1982), a TIR média dos hotéis 3 estrelas localizados na região sul é de 8,0%. Este valor é muito próximo ao obtido na amostra analisada.

Por outro lado, sob a ótica dos empreendedores se considera que a TMA é inerente a cada um deles.

#### **4.2.9 Taxa de Ocupação**

Este parâmetro apresenta, conforme Quadro 6, o valor médio de 50,19% e o coeficiente de variação 20,43%. Esta média difere pouco da amostra não saneada, que é de 51,89%. Estas taxas de ocupação foram projetadas de acordo com os dados das pesquisas efetuadas pela SANTUR, nas principais cidades do Estado.

#### **4.2.10 Rotação do Ativo Operacional**

Este parâmetro apresenta, conforme Quadro 6, o valor médio de 0,44 e o coeficiente de variação 23,73%. Isto mostra que os hotéis da amostra, em média, conseguem gerar anualmente uma receita operacional correspondente a 44% do seu ativo, e que em menos de 3 anos geram acumulativamente receita superior ao valor do investimento. Quanto maior este parâmetro, mais interessante mostra-se o investimento, sobretudo se apresentar uma boa margem de lucratividade.

## Capítulo 5

### GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS DO MODELO PROPOSTO

Neste Capítulo mostrar-se-á a importância dos parâmetros e o grau de influência de cada um deles no sucesso de um empreendimento hoteleiro.

No Modelo de Análise proposto existem parâmetros oriundos dos tradicionais modelo de análise. Os seus valores são os mesmos para o empreendimento como um todo, assim como para uma UH. Julga-se desnecessário fazer apologia quanto à importância destes parâmetros, que são os seguintes:

- Lucratividade Operacional - antes do Imposto de Renda;
- Ponto de Equilíbrio;
- TIR - Taxa Interna de Retorno;
- Rotação do Ativo Operacional.

A seguir, se demonstrará a importância dos demais parâmetros do Modelo.

#### **5.1 IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS DO INVESTIMENTO**

Na fórmula da taxa de retorno sobre o ativo operacional, o ativo operacional é o denominador, conforme Capítulo 2, razão pela qual provoca alterações de ordem inversa na referida taxa.

O valor do ativo operacional é função dos valores dos itens que o compõem, podendo ser expresso da seguinte forma:

Ativo operacional = f (terreno; construção civil; equipamentos; instalações hoteleiras; aquisição de software; móveis e utensílios; treinamento de pessoal; gastos com implantação; outros fixos)

Qualquer modificação em qualquer um dos itens que compõe o ativo operacional e, conseqüentemente, na taxa de retorno sobre o ativo operacional, que, conforme Capítulo 2, é medido pela fórmula:

$$\text{Retorno sobre o ativo Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Operacional}}$$

Os parâmetros que aferem a produtividade do investimento, pela própria definição, aferem o desempenho do plano de inversões. Dessa forma, todas as modificações que ocorrerem na análise de sensibilidade, nos itens no ativo operacional e em seus parâmetros terão reflexos na produtividade.

O objetivo é demonstrar que o ativo operacional pode ser expresso, também, com o uso destes parâmetros e, conseqüentemente, que a análise de sensibilidade pode, igualmente, ser efetuada através de modificações nos parâmetros de produtividade do investimento.

O custo da construção civil é função da área construída, do padrão construtivo e das técnicas de construção. As duas últimas variáveis determinam o valor do custo unitário da edificação. Isto é representado como segue:

$$\text{Custo total da construção civil} = \text{Custo do m}^2 \text{ da Const. Civil} \times \text{área construída (I)}$$

A área total construída de um empreendimento pode ser expressa como sendo função da quantidade e da Área/UH, podendo ser representada da seguinte forma:

$$\text{Área total construída} = \text{N}^\circ \text{ UHs} \times (\text{Área/UH}) \text{ (II)}$$

Substituindo (II) em (I) obtêm-se que:

$$\text{Custo da construção civil} = f(\text{N}^\circ \text{ de UHs; área/UH; Custo do m}^2 \text{ da Construção civil})$$

Esta função mostra que, na análise de sensibilidade, quando modifica-se o custo da construção civil, a modificação pode ser decorrente de alteração no custo unitário ou da área média por UH, ou seja alterações nos parâmetros. Não se trabalha

com a hipótese de reduzir o custo da construção civil pela diminuição do número de UHs, porque neste caso se estaria alterando a capacidade de gerar receita e, nesta situação, seria um outro empreendimento.

Na mesma linha de raciocínio, demonstra-se que o custo do I.F. pode ser expresso como sendo variável dependente do número de UHs; Área/UH e do Custo do m<sup>2</sup> de I.F., e é representado como segue:

$$\text{Custo do I.F.} = f(\text{N}^\circ \text{ de UHs; Área/UH; Custo do m}^2 \text{ I.F.})$$

O parâmetro Custo por UH, que é o quarto parâmetro de produtividade do investimento, é definido como sendo função de dois outros parâmetros, a saber:

$$\text{CUB/UH} = f(\text{Área/UH; Custo do m}^2 \text{ do I.F.})$$

A partir do que foi demonstrado acima, pode-se expressar o valor do ativo operacional em função dos parâmetros do Modelo, demonstrando que modificações em seus valores provocam alterações no ativo operacional, e conseqüentemente, na taxa de retorno sobre o ativo operacional, como segue:

$$\text{Ativo operacional} = f(\text{N}^\circ \text{ de UHs; Custo do m}^2 \text{ do I.F.; Terreno})$$

## 5.2 IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS DE OPERAÇÃO

Na fórmula do retorno sobre o ativo operacional, o lucro líquido é o numerador, razão pela qual provoca alterações de ordem direta na referida taxa.

O lucro operacional é definido com sendo uma variável dependente da receita operacional e do custo total. Isto é assim representado, conforme o DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício (Quadro 8).

Os parâmetros Receita Operacional Média/UH, Receita Operacional Média/Empregado e Custo Total/UH são medidores de produtividade da operação do empreendimento. Os seus valores são expressos em unidades monetárias, logo, qualquer modificação neles terá que ser oriunda de alterações nos itens que compõem o DRE, conforme demonstrado a seguir.

QUADRO 8 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO

(+)	Receita Operacional
(-)	<b>Custo Total:</b>
	Custo operacional variável
	Custo operacional fixo
	Despesa administrativa
	Despesa com vendas
	Despesa tributária
	Despesa financeira
	Outras despesas
(=)	Lucro Operacional

Fonte: BRDE - Relatório de análise

Receita Operacional Média/UH = Receita Operacional/Nº de UHs

Receita Operacional Média/Empregado = Receita Operacional/Nº de empregados

Custo Total Médio/UH = Custo total/ Nº de UHs

De mesma maneira, isso ocorre com relação aos dois outros parâmetros de produtividade da operação.

O parâmetro Nº de empregados/UH é também um medidor do desempenho operacional, mas que tem como unidade de medida o número de empregados. É um aferidor da produtividade da gestão administrativa do empreendimento e que provoca reflexos financeiros através do custo da mão-de-obra e de seus encargos trabalhistas. Este ônus é lançado na rubrica do custo operacional. Nos hotéis da amostra onde foi testado o Modelo de Análise Paramétrica, o custo da mão-de-obra e seus encargos representa, em média, 10,39% da receita operacional. Modificações neste parâmetro causam alterações nos custo total e, conseqüentemente, na taxa de retorno sobre o ativo operacional.

O objetivo de explicitar-se estas relações foi o de deixar demonstrado que ao alterar-se em 10% os valor de itens que compõem o ativo operacional e/ou dos que influenciam a formação do lucro operacional, a mesma, ou seja a alteração, pode ser considerada como conseqüência de modificações nos respectivos parâmetros.

### 5.3 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS

Na definição do grau de importância dos parâmetros empregou-se a técnica “Cálculo dos Índices de Sensibilidade das Variáveis que Afetam o Critério Geral de Avaliação da Empresa”, conforme mencionado no Capítulo 2. A técnica foi empregada nos hotéis da amostra, já saneada, conforme Anexos F.1 a F.12.

Ao se melhorar em 10% um parâmetro ocorrem alterações nos itens definidores do lucro operacional, se o parâmetro for aferidor da operação, e no ativo operacional, se for indicador da produtividade do investimento. Os valores médios da análise de sensibilidade estão apresentados no Quadro 9.

A média da taxa de retorno sobre o ativo operacional é de 8,32% com um coeficiente de variação de 43,96%.

Ao se melhorar em 10% na taxa de ocupação ocorrem aumentos na receita operacional, no custo operacional variável e nas despesas variáveis, tais como despesa com vendas, despesa tributária e outras despesas. Causou um impacto positivo na taxa de retorno sobre o ativo operacional de 34,35%, em média. É o terceiro parâmetro em grau de importância.

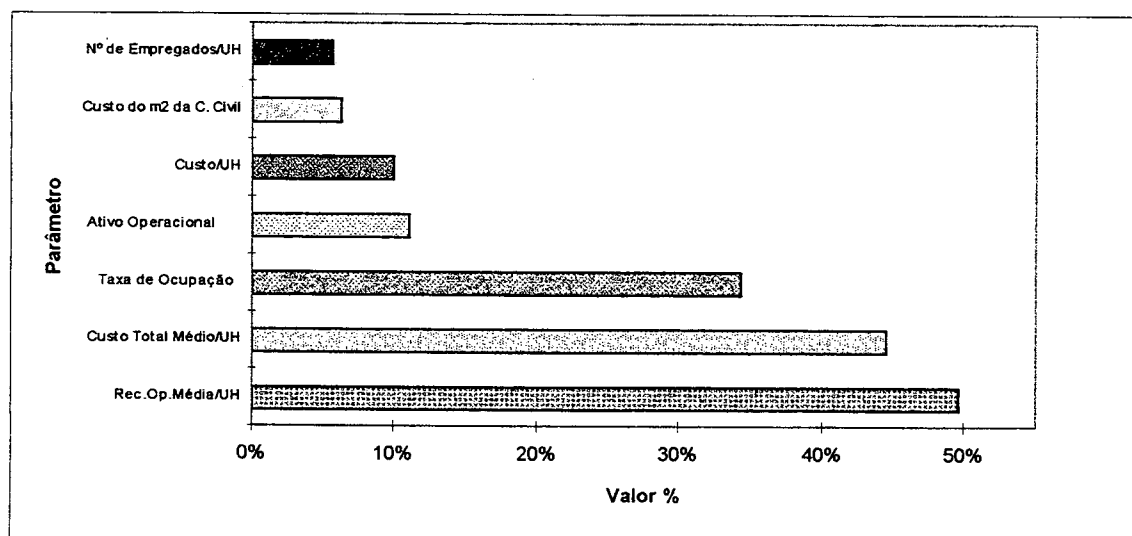
O aumento de 10% na Receita Operacional Média /UH causou um impacto no retorno sobre o ativo operacional de 49,59%, demonstrando ser o primeiro em grau de importância. Esta modificação provocou um aumento na despesa tributária.

Embora não sendo parâmetros propostos, mas por comporem o Custo Total/UH, testou-se a sensibilidade do retorno sobre o ativo operacional perante os itens custo operacional, despesas variáveis, total das despesas.

**QUADRO 9 - GRAU DE IMPORTÂNCIA ORDENADO EM NÍVEL CRESCENTE**

PARÂMETRO	VALOR %
Nº de Empregados/UH	5,62
Custo do m2 da C. Civil	6,31
Custo/UH	10,00
Ativo Operacional	11,11
Taxa de Ocupação	34,35
Custo Total Médio/UH	44,56
Rec.Op.Média/UH	49,59

Fonte: Elaboração do Autor  
**Taxa de Retorno Sobre o Ativo Operacional**  
**Taxa Média da Amostra**  
**valor = 8,32%**  
**coeficiente de variação = 43,96%**



**FIGURA 2 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - VALORES MÉDIOS**  
 Fonte: Elaboração do Autor

O parâmetro Nº de Empregados/UH, apresentou o menor grau de importância no retorno sobre o ativo operacional. Financeiramente ele é aferido pelo custo da mão-de-obra e seus encargos trabalhistas. Na pesquisa, constatou-se que este custo representa 10,39% da receita operacional.



A aferição dos empregados não deve ser feita somente por medidores financeiros. O parâmetro N° de Empregados/UH é um indicativo de como esta sendo gerenciado o empreendimento. Os empregados desempenham um papel decisivo na qualidade do serviço hoteleiro, ou seja na embalagem do produto, segundo Kotler (1986), e conseqüentemente, influenciam na taxa de ocupação e na receita operacional.

Os parâmetros que medem a produtividade do ativo operacional influenciam o denominador do índice primário da Metodologia de Diagnóstico.

O parâmetro Custo do m<sup>2</sup> da Construção Civil mostrou um grau de sensibilidade médio de 6,31% e o Custo por UH de 10,00%.

Ao ordenar os parâmetros conforme seus graus de importância, obtém-se a seqüência explicitada no Quadro 10.

**QUADRO 10 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS**

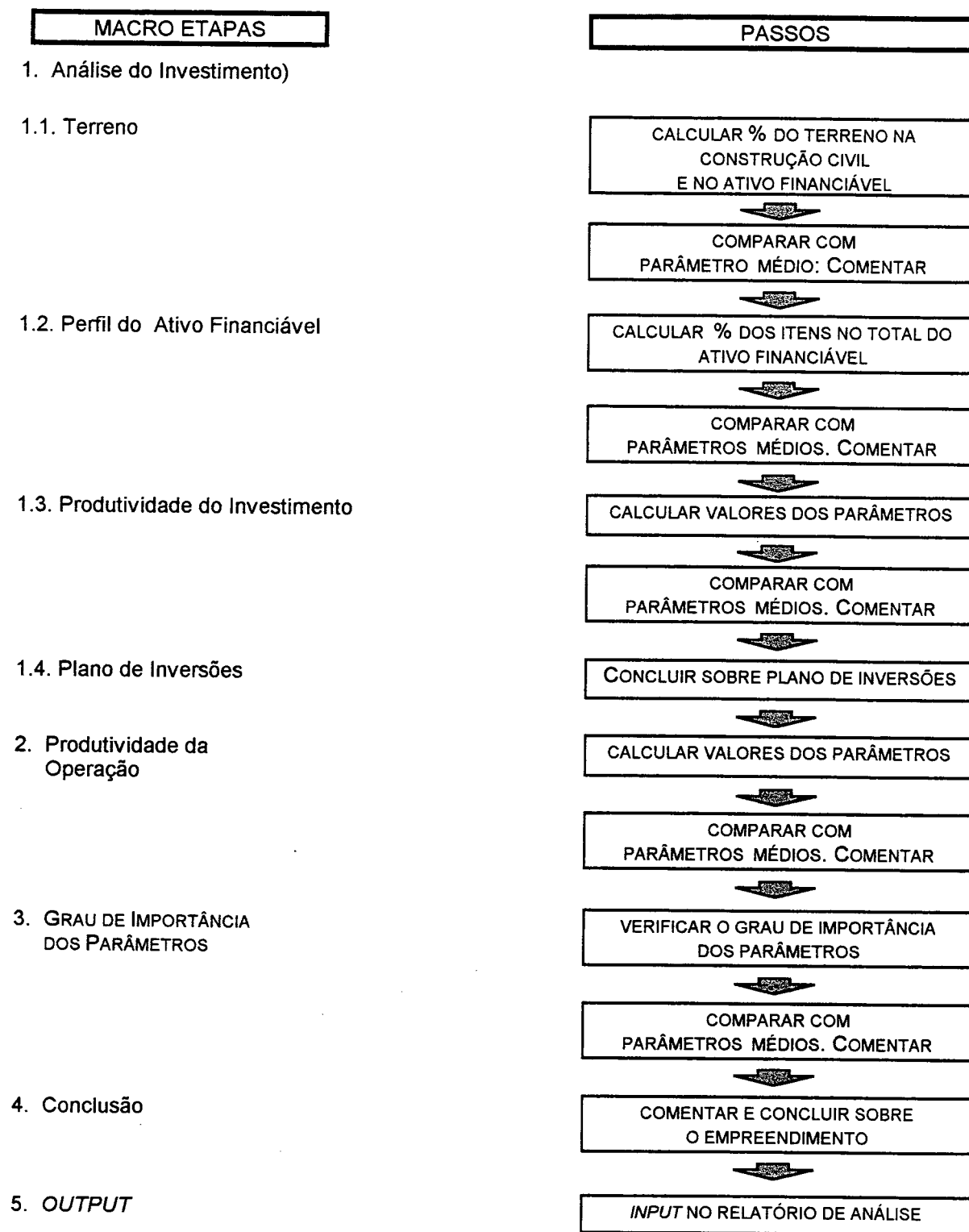
PARÂMETRO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Receita operacional/UH	1º
Custo total/UH	2º
Taxa de ocupação	3º
Ativo operacional	4º
CUB/UH	5º
CUB/m <sup>2</sup> da construção civil	6º
N° de empregados/UH	7º

Fonte: Elaboração do Autor

#### 5.4 COMO UTILIZAR O MODELO PROPOSTO

Esquemáticamente, a Figura 3 apresenta os passos sugeridos ao analista para a utilização do Modelo.

Sugere-se que para a utilização do Modelo o início seja feito pela análise do investimento. Verifica-se, primeiramente, as contribuições relativas de cada um dos itens no perfil do investimento. Serão realçados os de maior significância, aconselhando-se, então, um estudo mais minucioso nos orçamentos destes destaques.



**FIGURA 3 - COMO UTILIZAR O MODELO**  
**FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR**

Também, chama-se a atenção do analista para os itens gastos com implantação e treinamento de pessoal, pois foram percebidas deficiências em sua orçamentação e mesmo a sua não-provisão. As informações com relação às despesas financeiras e pagamentos de juros do financiamento concedido durante a carência, estão disponíveis no plano financeiro. Por outro lado, há a necessidade de orçar-se os gastos para a seleção e treinamento de pessoal, para a formação do estoque inicial das mais diversas mercadorias, para pré-comercialização e divulgação inicial.

O parâmetro Custo do m<sup>2</sup> da Construção Civil da amostra apresentou o menor coeficiente de variação entre os itens da produtividade do investimento. Isto significa que o valor encontrado possui uma maior consistência que os demais. Contudo, este parâmetro médio deve ser utilizado pelo analista, tão somente, como referencial.

A informação Área/UH é um parâmetro aferidor da eficiência do projeto arquitetônico. Conforme Moretto Neto et al(1994), 50% desta área deve ser área privativa, num hotel convencional. Por outro lado, ao se comparar com os quesitos obrigatórios em termos de área da Resolução Normativa N° 09 (op. cit.) com a Área/UH média da amostra, percebe-se que os projetos arquitetônicos apresentam área excessiva por UH. Pelo exposto, sugere-se ao analista olhar com atenção a este detalhe de fundamental importância tanto para os custos de implantação como para os custos de operação do empreendimento.

Quanto à análise da operação do empreendimento, o Modelo reputa como o de maior grau de importância o parâmetro Receita Operacional Média/UH, como aferidor da produtividade operacional.

Faz-se necessário uma observação quanto à taxa de ocupação. Nos projetos da amostra, percebeu-se que as taxas de ocupação ainda sofreram influência das taxas ocorridas antes da implantação do Plano Real. Considerando-se, ainda os fracos desempenhos das temporadas turísticas de 94/95 e 95/96, observa-se que a taxa de ocupação média encontrada na amostra deve ser revista. Entende-se ser ela alta para a situação agora vigente.

O parâmetro N° de empregado/UH deve ser visto, sobretudo, como um aferidor da gestão administrativa.

No Capítulo 2, item 2.2, observou-se que para cada emprego gerado no setor hoteleiro ocorre a geração de 2 a 3 empregos adicionais na própria atividade turística, e de mais 3 outros postos de trabalho em outras atividades econômicas. Na amostra dos hotéis pesquisados, Capítulo 4, o parâmetro N° de empregados/UH encontrado é 0,57. Infere-se que para cada UH financiada, que custa em média 97,62 CUBs, pode-se induzir a geração de 3,71 empregos. Realce-se, que a capacidade de induzir a geração de empregos é um parâmetro indicativo da produtividade social de um Banco de Desenvolvimento.

Com relação aos parâmetros lucratividade operacional, retorno sobre o ativo operacional, ponto de equilíbrio e TIR, devem receber as interpretações de acordo com as metodologias das análises econômico-financeiras, já utilizadas pelos BDs.

Observa-se que os valores médios encontrados descrevem tão somente a amostra, e por isso não devem ser usados como marcos de referência absoluta. Para tal, conforme Camp (1993), seria necessário encontrar as empresas *benchmarks*, ou seja, aquelas reconhecidas como líderes em suas indústrias, por seus produtos, serviços e práticas.

## Capítulo 6

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 6.1 CONCLUSÕES

No Capítulo 1, foi afirmado que a atividade hoteleira começou a receber apoio financeiro mais intenso por parte do sistema de Bancos de Desenvolvimento, quando o governo federal determinou que esta atividade fosse enquadrada para fins de financiamento, com as mesmas prerrogativas dos demais setores industriais. Esta mudança de enfoque ocorreu da percepção da importância que o turismo vem assumindo na economia mundial, sobretudo na geração de receita com uso intensivo de mão-de-obra.

No Capítulo 2, item 2.2, observou-se que para cada emprego gerado no setor hoteleiro ocorre a geração de 2 a 3 empregos adicionais na própria atividade turística, e de mais 3 outros postos de trabalho em outras atividades econômicas. Realce-se que a capacidade de induzir a geração de empregos é um parâmetro indicativo da produtividade social de um Banco de Desenvolvimento.

Na análise do investimento através do seu perfil, Capítulo 4, destaca-se o percentual do item construção civil, que contribui com 65,19%, e que se somado ao item móveis e utensílios, perfazem 82,66% do valor do investimento financiável, razão pela qual, recomenda-se uma maior atenção as estes dois itens.

Na elaboração do orçamento, sugere-se uma maior atenção com os gastos com implantação, que em diversos casos nem são orçados, conforme observados na fase de pesquisa e comentado nos Capítulos 4 e 5.

Com relação aos parâmetros que aferem a produtividade operacional, demonstrou-se no Capítulo 5 que eles são importantes medidores do grau de sucesso com que um ativo operacional é utilizado. Permitem aferir a validade ou não do investimento e permite, também, comparações com empreendimentos similares ou mesmo com outras alternativas de aplicações.

Conforme teste do Modelo, Capítulo 5, o grau de importância de cada parâmetro que mede a produtividade, destaca-se o parâmetro receita operacional/UH como o de maior significância. Ao ordenar os parâmetros conforme seus graus de importância, obtém-se a seqüência explicitada no Quadro 10.

O Modelo não invalida os Relatórios de Análise usados pelos BDs. Propõe a incorporação de elementos, de sorte a contemplar no escopo da análise do crédito um maior enfoque no empreendimento hoteleiro, objeto do financiamento, atuando assim de maneira complementar nos Relatórios.

Não se considera que o Modelo está acabado e, também, que os dados médios obtidos da amostra possam ser generalizados. Eles poderão servir de indicadores dos parâmetros e nunca como valores definitivos.

A ANÁLISE PARAMÉTRICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS é uma ferramenta flexível, que permite modificações e adaptações.

A análise de um empreendimento através dos itens que o compõem permite visualizar a contribuição de cada um para o todo, identificando os mais significativos e, conseqüentemente, os que merecem receber uma atenção mais destacada, ao mesmo tempo que sistematiza o método da comparação do empreendimento com outros similares, propiciando mais agilidade e maior segurança ao processo de tomada de decisão.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

O Modelo propõe-se a sanar deficiências da metodologia de análise quanto aos aspectos mais intrínsecos dos empreendimentos, mas durante a fase de pesquisa foram observadas lacunas importantes quanto alguns aspectos macroeconômicos.

Realce-se a falta um estudo de cenário do mercado dos empreendimentos turístico locais e conseqüentemente a não definição de marcos de referências. Sugere-se um estudo com enfoque estratégico da indústria hoteleira de Santa Catarina.

Recomenda-se, ainda, que sejam pesquisados os parâmetros médios praticados nos hotéis das demais regiões do Brasil, e do mesmo estrangeiros, para que possa-se compará-los com os da indústria hoteleira de Santa Catarina.

Julga-se ser, ainda, interessante pesquisar a lei de formação para as dimensões dos compartimentos em empreendimentos hoteleiros, segundo o que propõe Oliveira (op.cit.). A definição de dimensões ideais dos compartimentos poderia otimizar os custos de implantação e os custos de operação dos empreendimentos hoteleiros.

Os assuntos recomendados poderiam ser temas de futuras dissertações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS- ABNT. Avaliação de imóveis urbanos, NB-502. Rio de Janeiro, 1990.
- Badesc. Processos de análise de solicitação de financiamentos números: 871. 131-00-5, 872. 014-00-2, 910.093-00-8, 910.162-00-0, 910. 233-00-4, 910.341-00-1, 910.441-411-00, 920.306-00-4, 930.700-00-7, 930.740-00-9, 930.965-99-0, 940.162-00-8
- BELLI, Ari. Análise e avaliação de hotéis. In: CONGRESSO TÉCNICO-CIENTÍFICO DE ENGENHARIA CIVIL, 1996, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996, v.3, p. 331-337.
- BNDES. Normas e instruções para apresentação de projetos industriais. Rio de Janeiro: 1984.
- \_\_\_\_\_. Metodologia de análise de projetos. Rio de Janeiro: 1988.
- BRDE. Plano estratégico do BRDE: 1987/1990. Porto Alegre: 1986
- \_\_\_\_\_. Processos de análise de solicitação de financiamentos números: 004/94, 201/94, 286/94, 287/94, 335/94, 426/94, 425/94, 372/95, 906/95, 1.264/95, 1.716/95, 199/96, 264/96.
- \_\_\_\_\_ - Gerência de Planejamento. Bolsa de investimentos turísticos, Florianópolis, 1995.
- CAMP, Robert C. Benchmarking: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993
- CASAROTTO FILHO, Nelson, KOPITKE, Bruno Hartmut. Análise de investimentos. 5 ed. São Paulo: Vértice, 1992.
- CASTELLI, Geraldo. Excelência em hotelaria - uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- DECRETO N°448, 14 de fevereiro de 1992. Dispõe sobre a política nacional de turismo e dá outras providências.
- EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. Resolução Normativa N°09, 15.12.83. Aprova a regulamentação dos meios de hospedagem de turismo.
- \_\_\_\_\_ - Deliberação Normativa N°364, 06.08.96. Divulgar e submeter, às críticas e sugestões da sociedade brasileira, o regulamento e a matriz de classificação dos meios hoteleira.



- GARTNER, Ivan Ricardo. Análise de projetos em bancos de desenvolvimento: proposição de um modelo de análise. Florianópolis: UFSC, 1995. 162p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- HAMMES, Antônio Ervino, BELLI, Ari. A importância do enfoque estratégico no modelo de análise de projetos em bancos de desenvolvimento. Florianópolis: UFSC, 1992, 9p. Trabalho acadêmico da disciplina de Planejamento Industrial (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1992.
- HIRSCHFELD, Henrique. Engenharia econômica e análise de custos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- HISSA, Gilberto. Rentabilidade privada e social do setor hoteleiro do Brasil. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v.36, n.3, p.303-329, jul/set 1982.
- HOLANDA, Nilson. Planejamento e projetos. 13 ed. Fortaleza: Estrela, 1987.
- HORWATH CONSULTING & SOTECONTI AUDITORES INDEPENDENTES S/C. A indústria hoteleira brasileira. São Paulo: 1993-1995.
- INSKEEP, Edward. An integrated and sustainable development approach. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.
- KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1986.
- LAGE, Beatriz H. Gelas, MILONE, Paulo César. Economia do turismo. Campinas: Papirus, 1991.
- LOSSO, Iseu Reichman. Utilização das características geométricas da edificação na elaboração de estimativas preliminares de custo: estudo de caso em uma empresa de construção. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MACKNESS, J.R. Metodologia de diagnóstico: empresa industrial (apostila do curso). Florianópolis: BRDE, 1980. 98p.
- MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1990.

- MORETTO NETO, Luis, LINS, Hoyedo Nunes, ZANELLA, Liane Carly Hermes. Diagnóstico e prognóstico da atividade turística em Santa Catarina. Florianópolis: UFSC/Badesc, 1994, 285p. Trabalho contratado pelo Badesc junto Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicas da UFSC.
- OEA. Compêndio de estudos especiales para el desarrollo del turismo. Washington, D.C., 1993.
- OLIVEIRA, Míriam. Caracterização de prédios habitacionais de Porto Alegre através de variáveis geométricas para utilização em estimativas preliminares de custo. Porto Alegre, 1990. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- OMT. El turismo hasta el año 2000- aspectos cualitativos que afectan su crecimiento mundial. Madri: OMT, 1990, 50 p.
- PELLEGRINI FILHO, Américo. Ecologia, cultura e turismo. Campinas: Papirus, 1993.
- PORTER, Michael E.. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 6 ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RUSHMORE, Stephen. Hotels, motel and restaurants: valuations and market studies. Chicago: American Institute of Estate Appraisers, 1983.
- SAATY, Thomas L.. Método de análise hierárquica. São Paulo: McGraw-Hill, Makron, 1991.
- SACHS, Ignacy. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, Marcel (org.) Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1994. p.29-56.
- SANTUR - Santa Catarina Turismo. Seminário de transferência de tecnologia sobre acompanhamento dos padrões de qualidade. Florianópolis: ago/95.
- SANTUR - Gerência de Planejamento. Estudo da demanda turística: sinopses. Florianópolis, 1996.
- TOFFLER, Alvin. O choque do futuro. 5ª ed.. Rio de Janeiro: Record, 1994
- ZANELLA, Luiz Carlos. Administração de custos em hotelaria. Caxias do Sul: EDUCS, 1993.

**BIBLIOGRAFIA**

- ALBERTON, Anete, FREITAS, Ana Augusta Ferreira de, LUZ, Paulo Pinto da. Análise econômica comparativa de aluguel, incorporação e exploração como hotel de empreendimentos turísticos nas praias da Ilha de Santa Catarina - Florianópolis. In: Encontro NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1995, São Carlos. Anais...São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1995, v.1, p.12-19.
- ANDERSON, Kim, BLACKHURST, Richard. The greening of world trade issues. Londres: Harvester Wheatsheaf, 1992.
- ANDRADE, José Vicente. Turismo - fundamentos e dimensões. 2ª ed. São Paulo: Ática, 1995.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO. Brasília: EMBRATUR, 1990-1994.
- BURSZTYN, Marcel(org.). Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BOULLON, Roberto C.. Los municípios turísticos. 1ª ed. México: Trilla, 1990.
- CÂNDIDO, Índio. Controles em hotelaria. ed. exp.. Caxias do Sul: Sul: EDUCS, 1984.
- CASTELLI, Geraldo. O hotel como empresa. Porto Alegre : Sulina, 1977.
- \_\_\_\_\_. Turismo: atividade marcante do século XX. 2 ed. Caxias do Sul : EDUCS, 1990.
- CLARK, John J.. Planta física. Seminário de direção e gerências de hotéis, 1973, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, EMBRATUR/CEBITUR, 1973, P.78-113.
- DALSASSO, Humberto. Metodologia de análise empresarial. Brasília : Thesaurus, 1985.
- EFRÓN, Alejandra Judith. Indústria hoteleira em Balneário Camboriú: uma visão através de modelos de preferência declarada. Florianópolis: UFSC, 1994. 152p. Dissertação(Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

- FÓRUM PERMANENTE DE TURISMO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS, 1994, Florianópolis. Palestras...Florianópolis, 1v.
- \_\_\_\_\_. Plano estratégico de turismo para Florianópolis. Florianópolis, jul/95.
- HURST, Rosemary. Servicios y mantenimientos de hoteles y residencias. Madrid: Paraninfo, 1976. 198p. p. 9-29.
- IGNARRA, Luiz Renato. Planejamento turístico municipal. um modelo brasileiro. São Paulo: CTI - Edições Técnicas, 1990
- KAZARIAN, Edward A.. Work analysis and design for hotels, restaurants, institutions. 2ªed., Westport (Connecticut - USA): The Avi Publishing Company, Inc. 1977,
- KLEIN, Otto. Organização hoteleira. ed. exp. Caxias do Sul: EDUCS.
- LANGFORD, David, MALE, Steven. Strategic management in construction. Hants (ENGLAND) : Gower, 1991.
- LEAL, João Mendes. Princípios de administração hoteleira. 1ªed. Lisboa: Publiotel, 1979. 167p. p.63-165.
- MARTÍ, Pilar, ANDRÉS, Maria Luisa de. Prática de regiduria de pisos: hotelaria y turismo. Madri: Paraninfo, 1976.
- MORETTO NETO, Luis. A atividade turística e o desenvolvimento sustentado, estudo de caso: o Balneário de Ingleses e o projeto costa norte da Ilha de Santa Catarina no período 1960 - 1990. Florianópolis: UFSC, 1993, 660p. Dissertação (Mestrado em Geografia ) Curso De Mestrado em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- MILL, Robert Christie. Tourism - the international business. New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- O COLAPSO do turismo e a violência no Brasil. Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro, dez/95.
- PADILLA, M. Trinidad. El turismo y la organizacion de los estados americanos. Revista Latino Americana de Turismo, Buenos Aires, v.1, n.2, p. 132- 138, abril 1991.
- PLANO de turismo costeiro do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: Badesc, 1993.

- RABAHY, Wilson Abrahão. Planejamento turístico: estudos econômicos e fundamentos econométricos. São Paulo: Loyola, 1990.
- \_\_\_\_\_. Fundamentos Econômicos e Quantitativos no Planejamento Turístico. Turismo em Análise, São Paulo, v.1, n.1, p.35-54, maio 1990.
- RUSCHMANN, Doris van de. Marketing turístico: um enfoque promocional. Campinas: Papirus, 1991.
- SÁ, Lucilene Antunes Correia Marques. Um sistema de informações geográficas para o turismo em Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- SAMPAIO, Francisco. O produto turístico do Alto Minho II. Viana do Castelo (Portugal): Casa dos Rapazes, 1994.
- SANTOS, Cristina Silveira Ulysséa. Planejamento turístico e seus reflexos no processo de urbanização no processo de urbanização nas praias de Canasvieiras e Jurerê Internacional. Florianópolis: UFSC, 1993, 247p. Dissertação (Mestrado em Geografia) Programa de Pós-Graduação em Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- SILVA, João Albino. Os programas de desenvolvimento turístico e a sua avaliação: metodologias multidimensionais e inserção territorial. Algarve, 1995. Monografia. Universidade do Algarve.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Turismo e qualidade- tendências contemporâneas. Campinas: Papirus, 1993.
- TURISMO EM ANÁLISE. São Paulo: ECA - USP, 1992-1996.
- WAHAB, Salah-Eloi Abdel, Introdução à administração do turismo. 3ªed., São Paulo: Pioneira, 1991.
- WILLIAMS, Allan M., SHAW, Gareth. Tourism e economic development: western european experiences. 2ªed.. Londres: Belhaven Press, 1991.
- WORLDWIDE HOTEL INDUSTRY. New York: Horwath International, 1994.
- ZEITTHAML, Valarie A. et al. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York : Free Press, 1990.

**ANEXO A**  
**PLANILHA DE DADOS DOS HOTÉIS**

ITEM HOTEL	H1	H2	H3	H4	H6
ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA- M2	2.830,00	3.536,25	2.350,00	2.547,78	4.934,99
NÚMERO DE UH	64	62	77	37	85
<b>CUB</b>	386,36	291,63	316,96	275,74	371,13
<b>TERRENO</b>	80.000,00	300.000,00	200.000,00	100.000,00	485.000,00
<b>DADOS DO INVESTIMENTO</b>					
CONSTRUÇÃO CIVIL	2.611.628,00	2.476.491,00	1.611.546,00	1.327.409,00	2.876.000,00
DEMAIS ITENS	1.542.905,00	1.226.491,00	1.178.361,00	688.019,00	2.000.532,00
	1.068.723,00	1.226.491,00	433.185,00	639.390,00	913.476,00
<b>EQUIPAMENTOS NACIONAIS</b>					
INSTALAÇÕES HOTELEIRAS	-	91.796,00	12.000,00	-	-
AQUIS. /DESENV. DE SOFTWARE	281.208,00	179.381,00	56.299,00	182.409,00	204.716,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	15.200,00	-	26.000,00	-	38.000,00
TREINAMENTO DE PESSOAL	459.227,00	565.094,00	318.886,00	281.637,00	466.671,00
GASTOS COM IMPLANTAÇÃO	22.500,00	-	10.000,00	-	-
OUTROS FIXOS	174.943,00	378.220,00	10.000,00	175.344,00	131.800,00
	115.645,00	12.000,00	-	-	72.289,00
<b>DADOS DA OPERAÇÃO</b>					
RECEITA OPERACIONAL/ANO	999.044,00	1.171.600,00	877.876,00	528.658,00	1.332.760,00
CUSTO OP. FIXO	282.558,00	420.842,00	174.635,00	143.252,00	334.158,00
CUSTO OP. VAR.	246.395,00	312.109,00	269.402,00	155.190,00	288.889,00
DESP. ADM.	79.752,00	91.977,00	46.380,00	31.200,00	141.191,00
DESP. VENDAS	9.990,00	13.909,00	10.172,00	23.477,00	49.692,00
DESP. TRIBUTÁRIA	91.317,00	110.833,00	84.250,00	47.754,00	156.487,00
DESP. FINANC.	97.260,00	121.865,00	174.540,00	52.222,00	96.340,00
<b>OUTRAS DESPESAS</b>					
NÚMERO DE EMPREGADOS	43	56	17	34	50
TAXA DE OCUPAÇÃO	49,00	54,80	60,00	31,60	45,00

**ANEXO A**  
**PLANILHA DE DADOS DOS HOTÉIS**

ITEM HOTEL	H6	H7	H8	H9	H10
ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA- M2	6.209,00	4.850,86	2.733,85	9.062,70	3.099,90
NÚMERO DE UH	114	54	87	168	51
CUB	387,04	387,04	375,36	291,63	284,79
TERRENO	200.000,00	300.000,00	283.000,00	120.000,00	150.000,00
<b>DADOS DO INVESTIMENTO</b>					
CONSTRUÇÃO CIVIL	3.699.994,00	2.770.221,00	1.992.999,00	3.162.884,00	1.684.343,00
DEMAIS ITENS	2.449.994,00	1.923.596,00	1.348.138,00	2.260.161,00	1.012.317,00
	1.250.000,00	846.625,00	44.861,00	902.723,00	672.026,00
EQUIPAMENTOS NACIONAIS	-	-	-	108.846,00	79.604,00
INSTALAÇÕES HOTELEIRAS	233.040,00	290.200,00	172.480,00	272.133,00	120.796,00
AQUIS. /DESENV. DE SOFTWARE	9.610,00	-	50.582,00	-	-
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	742.350,00	353.925,00	377.299,00	257.441,00	250.984,00
TREINAMENTO DE PESSOAL	-	20.000,00	10.000,00	-	-
GASTOS COM IMPLANTAÇÃO	250.000,00	160.500,00	34.500,00	264.303,00	160.059,00
OUTROS FIXOS	15.000,00	22.000,00	-	-	60.583,00
<b>DADOS DA OPERAÇÃO</b>					
RECEITA OPERACIONAL/ANO	1.179.580,00	701.411,00	884.790,00	1.992.445,00	950.686,00
CUSTO OP. FIXO	272.434,00	169.685,00	261.102,00	580.541,00	258.682,00
CUSTO OP. VAR.	167.416,00	89.151,00	213.772,00	518.268,00	366.706,00
DESP. ADM.	51.379,00	31.159,00	46.380,00	73.867,00	71.626,00
DESP. VENDAS	23.154,00	10.521,00	8.848,00	26.465,00	11.931,00
DESP. TRIBUTÁRIA	90.282,00	36.829,00	72.713,00	56.370,00	11.057,00
DESP. FINANC.	197.329,00	201.970,00	49.037,00	107.146,00	66.002,00
OUTRAS DESPESAS	-	-	-	42.711,00	16.198,00
NÚMERO DE EMPREGADOS	37	46	17	92	36
TAXA DE OCUPAÇÃO	66,67	46,00	60,00	41,40	56,70

**ANEXO A**  
**PLANILHA DE DADOS DOS HOTÉIS**

TEM HOTEL	H11	H12	H13	H14	H15
ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA- M2	5.525,09	5.519,00	4.924,43	3.561,82	5.362,79
NÚMERO DE UH	48	59	110	80	84
CUB	1.277.759,89	166.188,40	166.188,40	271,81	271,81
TERRENO					
DADOS DO INVESTIMENTO			60.000.000,00	328.000,00	196.000,00
CONSTRUÇÃO CIVIL				1.590.919,00	2.522.280,00
DEMAIS ITENS				1.162.125,00	1.854.497,00
				428.794,00	667.783,00
EQUIPAMENTOS NACIONAIS					
INSTALAÇÕES HOTELEIRAS				115.260,00	214.856,00
AQUIS./DESENV. DE SOFTWARE					
MÓVEIS E UTENSÍLIOS				236.694,00	452.927,00
TREINAMENTO DE PESSOAL					
GASTOS COM IMPLANTAÇÃO				61.154,00	
OUTROS FIXOS	29.000.000,00	8.056.000,00	449.952,00	15.686,00	
DADOS DA OPERAÇÃO					
RECEITA OPERACIONAL/ANO				672.298,00	1.010.708,00
CUSTO OP. FIXO			62.932.590,00	98.406,00	191.256,00
CUSTO OP. VAR.			66.093.640,00	130.444,00	253.707,00
DESP.ADM.	85.320.000,00		7.741.574,00	50.679,00	43.344,00
DESP. VENDAS					26.364,00
DESP. TRIBUTÁRIA			67.799.496,00	156.265,00	153.187,00
DESP. FINANC.		43.165.000,00	13.539.056,00	36.111,00	129.281,00
OUTRAS DESPESAS		89.806.000,00	5.161.049,00		
NÚMERO DE EMPREGADOS	54	31	60	36	40
TAXA DE OCUPAÇÃO	36,25	39,42	40,00	39,00	59,00



**ANEXO A**  
**PLANILHA DE DADOS DOS HOTÉIS**

ITEM HOTEL	H16	H17	H18	H19	H20
ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA- M2	2.570,62	5.286,26	1.152,00	1.689,78	4.580,86
NÚMERO DE UH	40	105	45	28	66
CUB	115.493,72	208.080,52	14.475.207,89	Prejudicado	Prejudicado
TERRENO	49.000.000,00	720.000.000,00	6.200.000,00	960.000,00	45.400.000,00
DADOS DO INVESTIMENTO	362.771.000,00	1.201.232.000,00	41.305.339.000,00	9.976.809,00	189.890.974,00
CONSTRUÇÃO CIVIL	245.454.000,00	770.631.000,00	30.910.980.000,00	7.156.940,00	132.354.473,00
DEMAIS ITENS	117.317.000,00	430.601.000,00	10.394.359.000,00	2.819.869,00	57.536.501,00
EQUIPAMENTOS NACIONAIS	5.140.000,00	151.645.000,00			
INSTALAÇÕES HOTELEIRAS	66.472.000,00	278.956.000,00			
AQUIS./DESENV. DE SOFTWARE					
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	45.705.000,00				
TREINAMENTO DE PESSOAL					
GASTOS COM IMPLANTAÇÃO					
OUTROS FIXOS					
<b>DADOS DA OPERAÇÃO</b>					
RECEITA OPERACIONAL/ANO					
CUSTO OP. FIXO					
CUSTO OP. VAR.					
DESP.ADM.					
DESP. VENDAS					
DESP. TRIBUTÁRIA					
DESP. FINANC.					
OUTRAS DESPESAS					
NÚMERO DE EMPREGADOS	35	46	25	11	34
TAXA DE OCUPAÇÃO	PREJUDICADO	PREJUDICADO	PREJUDICADO	PREJUDICADO	PREJUDICADO

**ANEXO A**  
**PLANILHA DE DADOS DOS HOTÉIS**

ITEM HOTEL	H21	H22	H23	H24	H25
ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA- M2	1.739,44	5.562,90	3.741,03	8.010,00	2.150,00
NUMERO DE UH	26	87	55	154	30
CUB	121.255,97	Prejudicado	271,81	271,81	284,79
TERRENO	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	300.000,00
DADOS DO INVESTIMENTO					
CONSTRUÇÃO CIVIL	Prejudicado	Prejudicado	1.948.133,00		1.118.963,00
DEMAIS ITENS	Prejudicado	Prejudicado	1.203.608,00		624.000,00
			744.525,00		494.963,00
EQUIPAMENTOS NACIONAIS					-
INSTALAÇÕES HOTELEIRAS					154.413,00
AQUIS./DESENV. DE SOFTWARE					-
MÓVEIS E UTENSÍLIOS					155.753,00
TREINAMENTO DE PESSOAL					-
GASTOS COM IMPLANTAÇÃO					142.121,00
OUTROS FIXOS					42.676,00
DADOS DA OPERAÇÃO					
RECEITA OPERACIONAL/ANO	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	4.483.229,00	517.464,00
CUSTO OP. FIXO	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	248.822,00	179.228,00
CUSTO OP. VAR.	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	1.210.054,00	164.350,00
DESP ADM.	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	95.987,00	76.159,00
DESP. VENDAS	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	20.419,00	5.175,00
DESP. TRIBUTÁRIA	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	411.143,00	47.149,00
DESP. FINANC.	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	112.850,00	24.827,00
OUTRAS DESPESAS	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	22.697,00	7.187,00
NUMERO DE EMPREGADOS	13	52	21	85	33
TAXA DE OCUPAÇÃO	40,00	Prejudicado	Prejudicado	61,34	49,90

**ANEXO B**  
**ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS SEUS ITENS DO INVESTIMENTO**

PARÂMETROS	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
<b>- TERRENO</b>								
% da Construção Civil	5,19%	24,00%	16,97%	14,53%	24,24%	8,16%	15,60%	20,99%
% de I.F.	3,06%	12,11%	12,41%	7,53%	16,86%	5,41%	10,83%	14,20%
<b>- PERFIL DO INVESTIMENTO</b> (% de I.F.)								
Construção Civil	59,08%	50,47%	73,12%	51,83%	69,56%	66,22%	69,44%	67,64%
Equipamentos	0,00%	3,71%	0,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Instalações Hoteleiras	10,77%	7,24%	3,49%	13,74%	7,12%	6,30%	10,48%	8,65%
Aquisição de Software	0,58%	0,00%	1,61%	0,00%	1,32%	0,26%	0,00%	2,54%
Móveis e Utensílios	17,58%	22,82%	19,79%	21,22%	16,23%	20,06%	12,78%	18,93%
Treinamento de Pessoal	0,86%	0,00%	0,62%	0,00%	0,00%	0,00%	0,72%	0,50%
Gastos com Implantação	6,70%	15,27%	0,62%	13,21%	4,58%	6,76%	5,79%	1,73%
Outros Fixos	4,43%	0,48%	0,00%	0,00%	2,51%	0,41%	0,79%	0,00%
C. Civil + Móveis e Utensílios.	76,66%	73,29%	92,91%	73,05%	85,79%	86,28%	82,21%	86,57%
<b>- PRODUTIVIDADE DO INVEST.</b>								
Custo do m2 da C. Civil - (CUB/m2)	1,41	1,21	1,58	0,98	1,09	1,02	1,02	1,31
Área /UH (m2)	44,22	57,04	30,52	68,86	58,06	54,46	89,83	31,42
Custo do m2 de I.F. (CUB/m2)	2,39	2,40	2,16	1,89	1,57	1,54	1,48	1,94
Custo por UH (CUB/UH)	105,62	136,97	66,03	130,11	91,17	83,86	132,55	61,03

**ANEXO B**  
**ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS SEUS ITENS DO INVESTIMENTO**

PARÂMETROS	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
<b>- TERRENO</b>								
% da Construção Civil	5,31%	14,82%	19,21%	21,95%	16,28%	28,22%	10,57%	19,96%
% de I.F.	3,79%	8,91%	11,20%	13,97%	10,01%	20,62%	7,77%	13,51%
<b>- PERFIL DO INVESTIMENTO</b> (% de I.F.)								
Construção Civil	71,46%	60,10%	58,30%	63,65%	61,47%	73,05%	73,52%	67,66%
Equipamentos	3,44%	4,73%	0,00%	12,47%	0,00%	0,00%	0,00%	1,42%
Instalações Hoteleiras	8,60%	7,17%	21,17%	20,85%	18,51%	7,24%	8,52%	18,32%
Aquisição de Software	0,00%	0,00%	0,00%	2,93%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Móveis e Utensílios	8,14%	14,90%	20,40%	0,00%	19,94%	14,88%	17,96%	12,60%
Treinamento de Pessoal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos com Implantação	8,36%	9,50%	0,00%	0,00%	0,00%	3,84%	0,00%	0,00%
Outros Fixos	0,00%	3,60%	0,12%	0,10%	0,08%	0,99%	0,00%	0,00%
C.Civil + Móveis e Utensílios.	79,60%	75,00%	78,70%	63,65%	81,42%	87,93%	91,48%	80,26%
<b>- PRODUTIVIDADE DO INVEST.</b>								
Custo do m2 da C. Civil - (CUB/m2)	0,86	1,15	1,95	5,46	0,45	1,20	1,27	0,83
Área /UH (m2)	53,94	60,78	115,11	93,54	44,77	44,52	63,84	64,27
Custo do m2 de I.F. (CUB/m2)	1,20	1,91	3,34	8,58	0,73	1,64	1,73	1,22
Custo por UH (CUB/UH)	64,56	115,97	385,00	802,99	32,80	73,16	110,47	78,53

**ANEXO B**  
**ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS SEUS ITENS DO INVESTIMENTO**

PARÂMETROS	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
<b>- TERRENO</b>									
% da Construção Civil	93,43%	0,02%	13,41%	34,30%	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	48,08%
% de I.F.	59,94%	0,02%	9,62%	23,91%	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	26,81%
<b>- PERFIL DO INVESTIMENTO</b> (% de I.F.)									
Construção Civil									
Equipamentos	64,15%	74,84%	71,74%	69,70%	Prejudicado	Prejudicado	61,78%	Prejudicado	55,77%
Instalações Hoteleiras	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	0,00%
Aquisição de Software	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	13,80%
Móveis e Utensílios	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	0,00%
Treinamento de Pessoal	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	13,92%
Gastos com Implantação	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	0,00%
Outros Fixos	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	12,70%
C.Civil + Móveis e Utensílios.	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	3,81%
<b>- PRODUTIVIDADE DO INVEST.</b>									
Custo do m2 da C. Civil - (CUB/m2)	0,70	1,85	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	1,18	Prejudicado	1,02
Área /UH (m2)	50,35	25,60	60,35	69,41	66,90	63,94	68,02	52,01	71,67
Custo do m2 de I.F. (CUB/m2)	1,09	2,48	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	1,92	Prejudicado	1,83
Custo por UH (CUB/UH)	54,98	63,41	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	130,31	Prejudicado	130,97

**ANEXO C**  
**PARÂMETROS DOS HOTÉIS ANALISADOS**  
**ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ITENS DE OPERAÇÃO**

PARÂMETROS	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
Receita Operacional Média/UH	15.610,06	18.896,77	11.400,99	14.288,05	15.679,53	10.347,19	12.989,09	10.170,00
Receita Operacional Média/Empregado	23.233,58	20.921,43	51.639,76	15.548,76	26.655,20	31.880,54	15.248,07	52.046,47
Custo Total Médio/UH	12.613,63	17.282,82	9.862,06	12.245,81	12.550,08	7.035,04	9.987,31	7.492,55
Número de Empregados/UH	0,67	0,90	0,22	0,92	0,59	0,32	0,85	0,20
Lucratividade Operacional-antes do IR	19,20%	8,54%	13,50%	14,29%	19,96%	32,01%	23,11%	26,33%
Retorno do Ativo Operacional-antes do IR	7,34%	4,04%	7,35%	5,69%	9,25%	10,21%	5,85%	11,69%
Ponto de Equilíbrio	34,57%	47,34%	46,17%	23,70%	30,71%	38,66%	32,80%	36,29%
TIR	7,04%	3,94%	7,05%	5,50%	8,79%	9,65%	5,65%	10,98%
Taxa de Ocupação	49,00	54,80	60,00	31,60	45,00	66,67	46,00	60,00
Rotação do Ativo Operacional	0,38	0,47	0,54	0,40	0,46	0,32	0,25	0,44

**ANEXO C**  
**PARÂMETROS DOS HOTÉIS ANALISADOS**  
**ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ITENS DE OPERAÇÃO**

PARÂMETROS	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H16	H16
Receita Operacional Média/UH	11.859,79	18.640,90				8.403,73	12.032,24	Prejudicado
Receita Operacional Média/Empregado	21.657,01	26.407,94				18.674,94	25.267,70	Prejudicado
Custo Total Médio/UH	8.365,29	15.729,45				5.898,80	9.489,75	Prejudicado
Número de Empregados/UH	0,55	0,71	1,13	0,53	0,55	0,45	0,48	0,88
Lucratividade Operacional-antes do IR	29,47%	15,62%	42,79%	11,16%	22,13%	29,81%	21,13%	Prejudicado
Retorno do Ativo Operacional-antes do IR	18,56%	8,82%	10,28%	4,60%	10,58%	12,60%	8,47%	Prejudicado
Ponto de Equilíbrio	23,38%	36,23%	14,03%	29,60%	22,81%	18,73%	37,18%	Prejudicado
TIR	16,97%	8,39%	9,72%	4,47%	9,99%	11,79%	8,07%	Prejudicado
Taxa de Ocupação	41,40	49,81	36,25	39,42	40,00	39,00	59,00	Prejudicado
Relação do Ativo Operacional	0,63	0,56	0,24	0,41	0,48	0,42	0,40	Prejudicado

**ANEXO C**  
**PARÂMETROS DOS HOTÉIS ANALISADOS**  
**ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ITENS DE OPERAÇÃO**

PARÂMETROS	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H26
Receita Operacional Média/UH	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	29.111,88	17.248,80
Receita Operacional Média/Empregado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado			52.743,87	15.680,73
Custo Total Médio/UH	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	13.779,04	16.802,50
Número de Empregados/UH	0,44	0,56	0,39	0,52	0,50	0,60	0,38	0,55	1,10
Lucratividade Operacional-antes do IR	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	52,67%	2,59%
Retorno do Ativo Operacional-antes do IR	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	1,20%
Ponto de Equilíbrio	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	9,96%	47,62%
TIR	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	1,19%
Taxa de Ocupação	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	40,00	Prejudicado	Prejudicado	61,34	49,90
Rotação do Ativo Operacional	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	Prejudicado	0,46



**ANEXO D**  
**PARÂMETROS MÉDIOS DOS HOTÉIS ANALISADOS**  
**ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DOS ITENS DO INVESTIMENTO**

PARÂMETROS	DADOS BRUTOS		DADOS SANEADOS	
	MÉDIA	COEF. DE VARIÇÃO	MÉDIA	COEF. DE VARIÇÃO
Número de UHs	74,42	48,51%	80,25	42,75%
<b>- TERRENO</b>				
% da Construção Civil	21,68%	90,15%	14,98%	45,35%
% de I.F.	13,93%	89,15%	9,51%	45,96%
<b>- PERFIL DO INVESTIMENTO</b>				
(% de I.F.)				
Construção Civil	65,21%	10,91%	65,46%	12,49%
Equipamentos	1,66%	193,66%	1,05%	170,12%
Instalações Hoteleiras	11,55%	47,37%	8,28%	31,06%
Aquisição de Software	0,58%	166,17%	0,53%	160,78%
Móveis e Utensílios	16,08%	34,80%	17,11%	23,61%
Treinamento de Pessoal	0,17%	179,21%	0,23%	151,89%
Gastos com Implantação	5,33%	96,84%	6,36%	74,17%
Outros Fixos	1,02%	150,52%	1,10%	140,55%
C.Civil + Móveis e Utensílios.	79,79%	9,85%	82,56%	8,43%
<b>- PRODUTIVIDADE DO INVEST.</b>				
Custo do m2 da C. Civil - (CUB/m2)	1,38	74,41%	1,18	17,15%
Área /UH (m2)	60,14	32,81%	54,79	29,70%
Custo do m2 de I.F. (CUB/m2)	2,15	75,28%	1,82	20,24%
Custo por UH (CUB/UH)	142,52	120,26%	97,62	28,72%

**ANEXO E**  
**PARÂMETROS MÉDIOS DOS HOTÉIS ANALISADOS**  
**ANÁLISE DO EMPREENHIMENTO ATRAVÉS DOS ITENS DE OPERAÇÃO**

PARÂMETROS	DADOS BRUTOS		DADOS SANEADOS	
	MÉDIA	COEF. DE VARIÇÃO	MÉDIA	COEF. DE VARIÇÃO
Receita Operacional Média/UH	15.251,95	33,53%	13.359,86	24,89%
Receita Operacional Média/Empregado	29.148,54	47,92%	27.431,78	45,02%
Custo Total Médio/UH	11.787,33	29,11%	10.712,72	32,46%
Número de Empregados/UH	0,62	44,73%	0,57	43,77%
Lucratividade Operacional-antes do IR	21,42%	58,06%	21,08%	34,83%
Retorno do Ativo Operacional-antes do IR	8,21%	52,57%	9,16%	42,18%
Ponto de Equilíbrio	34,20%	31,16%	33,81%	25,72%
TIR	7,77%	50,42%	8,65%	40,07%
Taxa de Ocupação	51,89%	1860,98%	50,19%	20,43%
Rotação do Ativo Operacional	0,43	24,32%	0,44	23,73%

**ANEXO F**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - VALORES MÉDIOS**

**1. TAXA DE RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL-VALORES MÉDIOS**

Valor = 8,32%

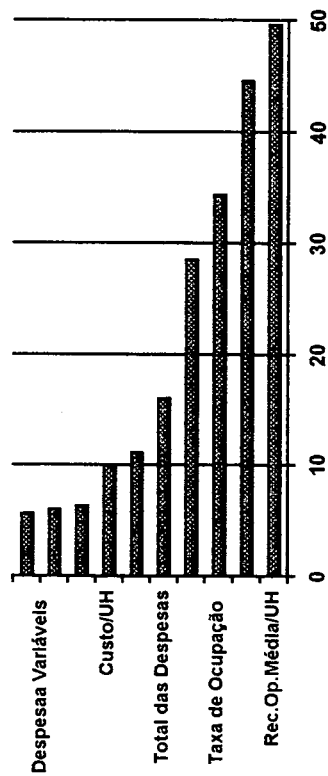
Coefficiente de Variação = 43,96%

**2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS- VALORES MÉDIOS**

PARÂMETRO	VALOR (%)	COEFICIENTE DE VARIÂÇÃO (%)
Taxa de Ocupação	34,35	41,72
Rec.Op.Média/UH	49,59	45,33
Custo Op.Médio/UH	28,53	61,35
Despesas Variáveis	5,96	58,94
Custo Total Médio/UH	44,56	54,59
Total das Despesas	16,03	50,29
Ativo Operacional	11,11	0,00
Custo do m2 da C. Civil	6,31	12,91
Custo/UH	10,00	5,16
Nº de Empregados/UH	5,62	50,71

**3. GRAU DE IMPORTÂNCIA ORDENADO EM NÍVEL CRESCENTE- VALORES MÉDIOS**

PARÂMETRO	GRAU (%)
Nº de Empregados/UH	5,62
Despesas Variáveis	5,96
Custo do m2 da C. Civil	6,31
Custo/UH	10,00
Ativo Operacional	11,11
Total das Despesas	16,03
Custo Op.Médio/UH	28,53
Taxa de Ocupação	34,35
Custo Total Médio/UH	44,56
Rec.Op.Média/UH	49,59



**ANEXO F.1**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H1**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$.1.00				
	VENIDAS	999.044	LUCRO BRUTO	470.091
Custo op. fixo	282.558	CUSTO OP.	528.953	LUCRO OPERACIONAL
Custo op. variável	246.395			191.772
	Desp. Adm	79.752		
	Desp. Vendas	9.990		
Custo Op. =	528.953	Desp. Trib.	91.317	TOTAL DESP.
Mão-de-obra	99.609	Desp. Financ.	97.260	278.319
Outros custos	429.344	Outras Desp.	-	
	C. Civil	1.542.905	TERRENO	80.000
	Equip.	-		ATIVO OPERACIONAL
	Inst. Hoteleiras	281.208	ATIVO	2.611.628
	Software	15.200	FINANCIÁVEL	2.691.628
	Móveis e Utens.	459.227		
	Treinamento	22.500		
	G. Implantação	174.943		
	Outros	115.645		
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS				
	(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)	RETORNO) %	Estas modificações tem vinculação com:	
Taxa de Ocupação		33,96	-	aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas
Rec.OP.Média/UH		47,33	-	aumento da despesa tributária
Custo Op.Médio/UH		27,58	-	redução do custo operacional.
Despesas Variáveis		5,28	-	redução nas despesas variáveis
Custo Total Médio/UH		42,10	-	redução dos custos e despesas.
Total das Despesas		14,51	-	redução das despesas
Ativo Operacional		11,11	-	redução do valor do terreno e do I.F.
Custo do m2 da C. Civil		6,08	-	redução do custo da construção.civil
Custo/UH		10,75	-	redução no custo do I.F.
Nº de Empregados/UH		5,19	-	redução do número de empregados

**ANEXO F.2**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H2**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$. 1.00			
	<b>VENDAS</b>	1.171.600	
	<b>LUCRO BRUTO</b>	438649	<b>LUCRO OPERACIONAL</b>
Custo op. fixo	420.842		100.065
Custo op. variável	312.109		
	<b>CUSTO OP.</b>	732.951	
	Desp. Adm	91.977	
	Desp. Vendas	13.909	
Custo Op. =	732.951		
Mão-de-obra	105.735		
Outros custos	627.216		
	Desp. Trib.	110.833	
	Desp. Financ.	121.865	
	Outras Desp.	-	
	<b>TOTAL DESP.</b>	278.319	<b>RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL</b>
	C. Civil	1.250.000	3,60%
	Equip.	91.796	
	Inst. Hoteleiras	179.381	
	Software	-	
	Móveis e Utens.	565.094	
	Treinamento	-	
	G. Implantação	378.220	
	Outros	12.000	
	<b>TERRENO</b>	300.000	<b>ATIVO OPERACIONAL</b>
			2.776.491
	<b>ATIVO FINACIÁVEL</b>		
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS			
	<b>(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)</b>	<b>(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %</b>	
Taxa de Ocupação		73,43	
Rec.OP.Média/UH		106,01	
Custo Op.Médio/UH		73,25	
Despesas Variáveis		12,47	
Custo Total Médio/UH		107,08	
Total das Despesas		33,84	
Ativo Operacional		11,11	
Custo do m2 da C. Civil		4,71	
Custo/UH		9,79	
Nº de Empregados/UH		10,57	

Estas modificações tem vinculação com:

- aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas
- aumento da despesa tributária
- redução do custo operacional.
- redução nas despesas variáveis
- redução dos custos e despesas.
- redução das despesas
- redução do valor do terreno e do I.F.
- redução do custo da construção.civil
- redução no custo do I.F.
- redução do número de empregados

**ANEXO F.3**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H3**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$ 1.00					
	VENDAS	877.876	LUCRO BRUTO	433.839	LUCRO OPERACIONAL
Custo op. fixo	174.635				
Custo op. variável	269.402	444.037			118.497
		46.380			
		10.172			
Custo Op. =	444.037	84.250	TOTAL DESP.	315.342	RETORNO SOBRE O
Mão-de-obra	127.251	17.4540			ATIVO OPERACIONAL
Outros custos	316.786				6,54%
			TERRENO	200.000	
		1.178.361			ATIVO
		12.000			OPERACIONAL
		56.299	ATIVO	1.611.546	1.811.546
		26.000	FINANCIÁVEL		
		318.000			
		10.000			
		10.000			
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS					
(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)	(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %				
Taxa de Ocupação	43,38				
Rec.OP.Média/UH	66,97				
Custo Op.Médio/UH	37,47				
Despesas Variáveis	7,97				
Custo Total Médio/UH	64,08				
Total das Despesas	26,61				
Ativo Operacional	11,11				
Custo do m2 da C. Civil	6,96				
Custo/UH	9,76				
Nº de Empregados/UH	10,74				

Estas modificações tem vinculação com:

- aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas
- aumento da despesa tributária
- redução do custo operacional.
- redução nas despesas variáveis
- redução dos custos e despesas.
- redução das despesas
- redução do valor do terreno e do I.F.
- redução do custo da construção.civil
- redução no custo do I.F.
- redução do número de empregados

**ANEXO F.4**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H4**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$.1.00.						
	VENDAS	528.658	LUCRO BRUTO	230.216	LUCRO OPERACIONAL	
Custo op. fixo	143.252	298.442				
Custo op. variável	155.190				75.563	
		31.200				
Desp. Adm.		23.477				
Desp. Vendas		47.754		154.653		
Custo Op. =	298.442		TOTAL DESP.			RETORNO SOBRE O
Mão-de-obra	35.184	52.222				ATIVO OPERACIONAL
Outros custos	263.258					5,29%
			TERRENO	100.000		
		688.019				ATIVO
C. Civil						OPERACIONAL
Equip.		-				
Inst. Hoteleiras		182.409	ATIVO	1.327.409		1.427.409
Software		-	FINANCIÁVEL			
Móveis e Utens.		281.637				
Treinamento		-				
G. Implantação		175.344				
Outros						
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS						
(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)	(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %					
Taxa de Ocupação	40,00					
Rec.OP. Média/UH	63,64					
Custo Op.Médio/UH	39,50					
Despesas Variáveis	9,43					
Custo Total Médio/UH	59,96					
Total das Despesas	20,47					
Ativo Operacional	11,11					
Custo do m2 da C. Civil	5,06					
Custo/UH	10,25					
Nº de Empregados/UH	4,66					

Estas modificações tem vinculação com:

- aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas
- aumento da despesa tributária
- redução do custo operacional.
- redução nas despesas variáveis
- redução dos custos e despesas.
- redução das despesas
- redução do valor do terreno e do I.F.
- redução do custo da construção.civil
- redução no custo do I.F.
- redução do número de empregados

**ANEXO F.5  
GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H5**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$ 1.00				
	VENDAS	1.332.760	LUCRO BRUTO	709.713
Custo op. fixo	344.158	623.047	LUCRO OPERACIONAL	266.003
Custo op. variável	288.889			
	Desp. Adm.	141.191		
	Desp. Vendas	49.692		
Custo Op. =	623.047	156.487	TOTAL DESP.	443.710
Mão-de-obra	220.480	96.340		RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL
Outros custos	402.567	-	TERRENO	485.000
	C. Civil	2.000.532		
	Equip.	-		ATIVO OPERACIONAL
	Inst. Hoteleiras	204.716	ATIVO	3.399.008
	Softwate	38.000	FINANCIÁVEL	
	Móveis e Utens.	466.671		
	Treinamento	-		
	G. Implantação	131.800		
	Outros	72.289		
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS				
(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)	(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %			
Taxa de Ocupação	31,39			
Rec.OP. Média/UH	44,22			
Custo Op. Médio/UH	23,42			
Despesas Variáveis	7,75			
Custo Total Médio/UH	40,10			
Total das Despesas	16,68			
Ativo Operacional	11,11			
Custo do m2 da C. Civil	6,25			
Custo/UH	9,38			
Nº de Empregados/UH	8,29			

Estas modificações tem vinculação com:

- aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas
- aumento da despesa tributária
- redução do custo operacional.
- redução nas despesas variáveis
- redução dos custos e despesas.
- redução das despesas
- redução do valor do terreno e do I.F.
- redução do custo da construção civil
- redução no custo do I.F.
- redução do número de empregados





**ANEXO F.7**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H7**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$ 1.00				
	VENDAS	701.411	LUCRO BRUTO	442.575
Custo op. fixo	169.685			LUCRO OPERACIONAL
Custo op. variável	89.151	258.836		162.096
	Desp. Adm	31.159		
	Desp. Vendas	10.521		
Custo Op. =	258.836	36.829	TOTAL DESP.	280.479
Mão-de-obra	93.766	201.970		RETORNO SOBRE O
Outros custos	165.070			ATIVO OPERACIONAL
	C. Civil	1.923.596	TERRENO	300.000
	Equip.	-		ATIVO OPERACIONAL
	Inst. Hoteleiras	290.200	ATIVO	2.770.221
	Software	-	FINANCIÁVEL	3.070.221
	Móveis e Utens.	353.925		
	Treinamento	20.000		
	G. Implantação	160.000		
	Outros	22.000		
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS				
(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)	(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %	Estas modificações tem vinculação com:		
Taxa de Ocupação	34,85	-	aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas	
Rec. Op. Média/UH	41,00	-	aumento da despesa tributária	
Custo Op. Médio/UH	15,97	-	redução do custo operacional.	
Despesas Variáveis	2,92	-	redução nas despesas variáveis	
Custo Total Médio/UH	33,27	-	redução dos custos e despesas.	
Total das Despesas	17,30	-	redução das despesas	
Ativo Operacional	11,11	-	redução do valor do terreno e do I.F.	
Custo do m2 da C. Civil	6,68	-	redução do custo da construção civil	
Custo/UH	9,92	-	redução no custo do I.F.	
Nº de Empregados/UH	5,78	-	redução do número de empregados	

**ANEXO F.8**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H8**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$.1.00					
	<b>VENDAS</b>		<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>409.916</b>	
Custo op. fixo	261.102				<b>LUCRO OPERACIONAL</b>
Custo op. variável	213.772				232.938
	Desp. Adm.	46.390			
	Desp. Vendas	8.848			
Custo Op. =	474.874	72.713	<b>TOTAL DESP.</b>	<b>176.978</b>	<b>RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL</b>
Mão-de-obra	127.643	49.037			10,23%
Outros custos	347.231				
	C. Civil	1.348.138	<b>TERRENO</b>	<b>283.000</b>	<b>ATIVO OPERACIONAL</b>
	Equip.	-			
	Inst. Hoteleiras	172.480	<b>ATIVO FINACIÁVEL</b>	<b>1.992.999</b>	<b>2.275.999</b>
	Software	50.582			
	Móveis e Utens.	377.299			
	Treinamento	10.000			
	G. Implantação	34.500			
	Outros				
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS					
	<b>(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)</b>		<b>(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %</b>	Estas modificações tem vinculação com:	
Taxa de Ocupação			25,31	-	aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas
Rec.OP.Média/UH			34,86	-	aumento da despesa tributária
Custo Op.Médio/UH			20,39	-	redução do custo operacional.
Despesas Variáveis			3,5	-	redução nas despesas variáveis
Custo Total Médio/UH			27,98	-	redução dos custos e despesas.
Total das Despesas			7,6	-	redução das despesas
Ativo Operacional			11,11	-	redução do valor do terreno e do I.F.
Custo do m2 da C. Civil			6,30	-	redução do custo da construção.civil
Custo/UH			9,60	-	redução no custo do I.F.
Nº de Empregados/UH			5,48	-	redução do número de empregados

**ANEXO F.9**  
**GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H9**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$ 1.00		VENDAS	1.992.445	LUCRO BRUTO	893.636	LUCRO OPERACIONAL
Custo op. fixo	580.541	CUSTO OP.	1.098.809			587.077
Custo op. variável	518.268					
		Desp. Adm.	73.867			
		Desp. Vendas	26.465			
Custo Op. =	1.098.809	Desp. Trib.	56.370	TOTAL DESP.	306.559	RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL
Mão-de-obra	165.809	Desp. Financ.	107.146			17,88%
Outros custos	933.470	Outras Desp.	42.711	TERRENO	120.000	
		C. Civil	2.260.161			ATIVO OPERACIONAL
		Equip.	108.846			2.275.989
		Inst. Hoteleiras	272.133	ATIVO FINANCIÁVEL	3.162.884	
		Software	-			
		Móveis e Utens.	257.441			
		Treinamento	-			
		G. Implantação	264.303			
		Outros	-			
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS		(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %	Estas modificações tem vinculação com:			
Taxa de Ocupação		22,97	-	aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas		
Rec.OP.Médio/UH		32,98	-	aumento da despesa tributária		
Custo Op.Médio/UH		18,72	-	redução do custo operacional.		
Despesas Variáveis		1,41	-	redução nas despesas variáveis		
Custo Total Médio/UH		23,94	-	redução dos custos e despesas.		
Total das Despesas		5,22	-	redução das despesas		
Ativo Operacional		11,11	-	redução do valor do terreno e do I.F.		
Custo do m2 da C. Civil		7,39	-	redução do custo da construção.civil		
Custo/UH		10,66	-	redução no custo do I.F.		
Nº de Empregados/UH		2,82	-	redução do número de empregados		

**ANEXO F.10  
GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H10**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$ 1.00			
	<b>VENDAS</b>	950.686	
Custo op. fixo	258.682	<b>CUSTO OP.</b>	325.298
Custo op. variável	366.706		<b>LUCRO OPERACIONAL</b>
			148.484
	Desp. Adm.	71.626	
	Desp. Vendas	11.931	
Custo Op. =	625.388	11.057	176.814
Mão-de-obra	73.170	66.002	<b>RETORNO SOBRE O</b>
Outros custos	552.218	16.198	<b>ATIVO OPERACIONAL</b>
			8,09%
		<b>TERRENO</b>	150.000
	C. Civil	1.012.317	<b>ATIVO</b>
	Equip.	79.604	<b>OPERACIONAL</b>
	Inst. Hoteleiras	120.796	1.684.343
	Software	-	<b>FINANCIÁVEL</b>
	Móveis e Utens.	250.984	
	Treinamento	-	
	G. Implantação	160.069	
	Outros	60.583	
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS			
	<b>(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)</b>	<b>(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %</b>	
Taxa de Ocupação		36,69	
Rec.OP.Média/UH		63,28	
Custo Op.Médio/UH		42,12	
Despesas Variáveis		1,55	
Custo Total Médio/UH		54,03	
Total das Despesas		11,91	
Ativo Operacional		11,11	
Custo do m2 da C. Civil		5,84	
Custo/UH		10,11	
Nº de Empregados/UH		4,93	
Estas modificações tem vinculação com:			
-	aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas		
-	aumento da despesa tributária		
-	redução do custo operacional.		
-	redução nas despesas variáveis		
-	redução dos custos e despesas.		
-	redução das despesas		
-	redução do valor do terreno e do I.F.		
-	redução do custo da construção.civil		
-	redução no custo do I.F.		
-	redução do número de empregados		

ANEXO F.11

GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H14

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$. 1.00					
	VENDAS	672.298	LUCRO BRUTO	443.449	LUCRO OPERACIONAL
Custo op. fixo	98.405				
Custo op. variável	130.444				200.394
	Desp. Adm.	50.679			
	Desp. Vendas	-			
Custo Op. =	228.849	156.295	TOTAL DESP.	243.055	RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL
Mão-de-obra	42.497	36.111			10,44%
Outros custos	186.352	-	TERRENO	328.000	
	C. Civil	1.162.125			ATIVO OPERACIONAL
	Equip.	-			1.918.919
	Inst. Hoteleiras	115.260	ATIVO	1.590.901	
	Software	-	FINANCIÁVEL		
	Móveis e Utens.	236.694			
	Treinamento	-			
	G. Implantação	61.154			
	Outros	15.686			
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS					
	(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)	(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %	Estas modificações tem vinculação com:		
Taxa de Ocupação		19,24	-	aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas	
Rec.OP.Média/UH		25,75	-	aumento da despesa tributária	
Custo Op.Médio/UH		11,42	-	redução do custo operacional.	
Despesas Variáveis		7,80	-	redução nas despesas variáveis	
Custo Total Médio/UH		23,55	-	redução dos custos e despesas.	
Total das Despesas		12,13	-	redução das despesas	
Ativo Operacional		11,11	-	redução do valor do terreno e do I.F.	
Custo do m2 da C. Civil		6,45	-	redução do custo da construção.civil	
Custo/UH		9,04	-	redução no custo do I.F.	
Nº de Empregados/UH		2,12	-	redução do número de empregados	

**ANEXO F.12  
GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS PARÂMETROS - HOTEL H15**

1. CÁLCULO DO RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL - R\$ 1.00				
	VENDAS	1.010.708	LUCRO BRUTO	566.745
Custo op. fixo	191.256			
Custo op. variável	253.707			
	CUSTO OP.			LUCRO OPERACIONAL
				213.569
	Desp. Adm	444.963		
	Desp. Vendas	26.364		
Custo Op. =	444.963	153.187	TOTAL DESP.	352.176
Mão-de-obra	82.630	129.281		
Outros custos	362.333	-		
			TERRENO	196.000
	C. Civil	1.854.497		
	Equip.	-		
	Inst. Hoteleiras	214.856	ATIVO	2.522.280
	Software	-	FINANCIÁVEL	
	Móveis e Utens.	452.927		
	Treinamento	-		
	G. Implantação	-		
	Outros	-		
2. CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA E DA INTERDEPENDÊNCIA DOS PARÂMETROS				
(MODIFICANDO EM 10% OS ITENS)	(IMPACTO NA TAXA DE RETORNO) %			
Taxa de Ocupação	27,04			
Rec.OP.Médio/UH	40,15			
Custo Op.Médio/UH	20,83			
Despesas Variáveis	8,41			
Custo Total Médio/UH	37,32			
Total das Despesas	16,49			
Ativo Operacional	11,11			
Custo do m2 da C. Civil	7,32			
Custo/UH	10,23			
Nº de Empregados/UH	3,87			
	Estas modificações tem vinculação com:			
	- aumento do custo op. variáveis e das despesas vendas, tributárias e outras despesas			
	- aumento da despesa tributária			
	- redução do custo operacional.			
	- redução nas despesas variáveis			
	- redução dos custos e despesas.			
	- redução das despesas			
	- redução do valor do terreno e do I.F.			
	- redução do custo da construção civil			
	- redução no custo do I.F.			
	- redução do número de empregados			
			ATIVO OPERACIONAL	
				2.718.280
			RETORNO SOBRE O ATIVO OPERACIONAL	7,86%

## APÊNDICE

### CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

---

Com o objetivo de otimizar resultados e relatar detalhes que foram percebidos nas fases de pesquisa e de teste do Modelo, colocam-se estas considerações. A não observância de alguns itens vêm causando sérias dificuldades para empreendedores e para agentes financeiros que concederam financiamentos.

#### 1. GÊNESE DE UM PROJETO

A gênese de muitos hotéis estudados surgiu do fato de o empreendedor possuir um terreno, segundo ele, numa localização privilegiada e da concepção de que implantar um hotel é construir um prédio e mobiliá-lo, sem que ocorra, previamente, a definição da filosofia do empreendimento.

Em muitos casos se contata um profissional de engenharia e/ou de arquitetura, de suas relações, e solicita seus préstimos para a elaboração dos projetos de engenharia, sem atentar para experiência deste profissional na área hoteleira.

Não raro, também, se observa que empreendedores desta área são oriundos de empresas de construção civil, que estão buscando diversificar sua atividades. O projeto arquitetônico é alicerçado na sua experiência na arte de construir edifícios com fins residenciais e que, em muitos casos, nem se dão o trabalho de consultar o órgão representante da EMBRATUR em SC, ou seja a SANTUR- Santa Catarina Turismo SA.

É aconselhável que se utilize dos serviços de profissionais com experiência nesta área, e que se por qualquer razão isto não ocorrer, que o projetista consulte o órgão preposto da EMBRATUR que em Santa Catarina é a SANTUR. Esta possui um setor com profissionais habilitados para analisar e fornecer diversas orientações, segundo as matrizes de enquadramento da EMBRATUR, que poderão balizar os projetistas.



## 2. ESTUDO DE MERCADO

Em muitos dos casos analisados, nos estudos de mercado o futuro foi projetado a partir de um diagnóstico do passado e que este se repetiria no futuro, sem alterações substanciais. Faltando neste caso um visão estratégica alicerçada nas cinco forças de Porter(1991).

Um exemplo bem característico deste viés foi a expansão nas ofertas de leitos voltados para o turismo de lazer que ocorreu no norte da ilha de Santa Catarina, em Florianópolis. Ocorreu uma grande expansão imobiliária, na década de 80, baseada na demanda de argentinos pelas praias ali localizadas. Hoje existe lá um número significativo de hotéis e uma grande quantidade de residências secundárias, que também foram construídas buscando atender esta demanda. A partir de 1994, conforme item capítulo 2, o fluxo de turistas argentinos diminuiu e ficou a constatação que o grande atrativo não era a natureza e sim a taxa cambial que favorecia os platinos.

Segundo a SANTUR (1995), apenas cerca de 40% dos hotéis existentes no Brasil estão cadastrados na EMBRATUR, o que reduz a confiabilidade das estatísticas no setor hoteleiro.

Considerando ainda que residências secundárias são utilizadas por turistas, não só na Ilha de Santa Catarina como em todo litoral catarinense, e como, também, não são cadastradas na EMBRATUR, fragilizão mais ainda a confiabilidade das estatísticas quanto à oferta dos meios de hospedagem.

A respeito destes fatos, Rushmore (op.cit.) observa que a oferta de leitos em meios de hospedagem tem crescido mais que a demanda, o que tem provocado uma queda constante na taxa de ocupação.

## 3. TAXA DE OCUPAÇÃO E ÍNDICE DE FREQUÊNCIA

A projeção de uma taxa de ocupação envolve alguns cuidados especiais, pois uma previsão enganosa pode viabilizar no papel um projeto, sem contudo garantir o sucesso do investimento.

Como nem sempre existe disponibilidade de estatísticas confiáveis, os parâmetros apresentados no projeto devem ser checados pelo analista quanto a sua consistência.

Como aplicação do acima exposto, se fará uma averiguação expedita da taxa de ocupação de um hotel voltado ao turismo de negócios na cidade de Jaraguá do Sul, na região norte de Santa Catarina. Nesta cidade, os turistas de negócios em sua quase totalidade chegam nas segundas-feiras e retornam a sua cidade de origem às sextas-feiras, ou seja, pernoitam 4 noites por semana. Conclui-se que a taxa de ocupação máxima não pode ser superior a 57 %, ou seja o valor do percentual de 4 noites num total de 7 noites semanais possíveis.

Por outro lado, não existe pesquisa em Santa Catarina que informe quanto tempo um hotel leva para atingir o seu nível máximo da taxa de ocupação. Isto se mostra mais preocupante quanto se considera o que será exposto no próximo item 5.

Quanto ao número médio de hóspedes que ocupam cada UH, ou seja o índice de frequência, este é um número que é influenciado pelo número médio de pessoas que é possível alojar nas UH dos hotéis que estão sendo pesquisados. A maioria dos apartamentos podem hospedar até duas pessoas, mas existem UHs que alojam 3 ou mais pessoas, este fato deverá ser observado na pesquisa.

#### 4. PROJETO

Nos hotéis 3 estrelas a Resolução Normativa N° 09( EMBRATUR, op.cit.) não obriga os hotéis a terem estacionamento para veículos. O projetista deve seguir a orientação do código de obras do município.

Na pesquisa observou-se um valor considerado excessivo da Área/UH, o que pode significar um desperdício de área construída, além de adicionar custos operacionais improdutivos.

Em alguns casos, constatou-se que os empreendedores solicitaram a classificação da EMBRATUR tão somente após o início da obra ou mesmo após a sua conclusão. Segundo pesquisa efetuada junto a SANTUR, já ocorreram casos em que os empreendimentos deixaram de receber uma estrela a mais em sua classificação pela ausência de pequenos detalhes. Na fase de projeto estes seriam facilmente equacionados, mas as suas correções depois de pronta a obra são onerosas e inviabilizaram o ganho de mais uma estrela.

#### 5. VIABILIDADE ECONÔMICA

Os BDs, segundo as normas vigentes, apoiam financeiramente até 80% do valor dos itens passíveis de financiamento, sendo então necessário que os empreendedores possuam uma disponibilidade de 20%, além de arcarem com os valores totais dos itens não passíveis de financiamento. Até meados do segundo semestre de 1996 o apoio era de até 65%. É concedido um prazo de até 6 meses de carência após a implantação do empreendimento.

Por outro lado, Rushmore (1985, p.118) observa que "Um hotel típico experimentará um crescimento lento na taxa de ocupação nos primeiros dois ou quatro anos de operação; em muitas situações as receitas não cobrirão as despesas normais de operação durante este período. O ponto de equilíbrio é atingido entre o segundo e o quinto ano de operação."

Infere-se que o prazo de carência dos financiamentos é inadequado para a atividade hoteleira e que pode, em parte, explicar o alto nível de inadimplência do setor hoteleiro junto aos dois BDs do Estado.

O engenheiro Zoroastro Nativo Mência, analista do BRDE que atua na área hoteleira, em resposta a umas das pesquisas que foram efetuadas sobre hotelaria observou: “que os empreendimentos onde o empresário retornou ao Banco pedindo suplementação, aconteceu que: o projeto foi modificado, com aumento de área construída ou melhoria dos acabamentos ou ainda acabamentos necessários não foram orçados para análise,...”

Sugere, ainda o citado engenheiro, que os projetistas dêem mais atenção aos gastos com implantação, pois a provisão deficiente pode pôr em risco a posta em marcha do empreendimento, mesmo que fisicamente esteja implantado.

“A maioria das indústrias fragmentadas caracteriza-se pela ausência de economias de escala expressivas ou curva de aprendizagem em qualquer aspecto relevante da atividade”(Porter, 1991, p.192). A indústria hoteleira se classifica como tal, contudo não deve ocorrer um descaso para com o item treinamento de pessoal e a conseqüente não-previsão de verba para executá-lo, fato observado em diversos empreendimentos pesquisados.

## 6. ESTIMATIVA VERSUS ORÇAMENTO

Segundo Losso (op.cit.), o conhecimento do custo de um plano de investimento é, sem dúvida, o ponto de partida para tomar-se a decisão de realizá-lo ou não, para a determinação do montante das inversões, para a definição de sua escala de produção e até mesmo para definição de suas especificações.

O empreendedor realiza estimativas de custos antes de executar os projetos definitivos. Ele necessita de informações probabilísticas confiáveis. A quantidade de dados é importante, pois o processo de tomada de decisão é alicerçado num conjunto de dados, tendo alguns mais importância que outros. Por outro lado, a confiabilidade está intimamente relacionada à qualidade deste conjunto de informações disponíveis.

A utilização de estimativas é útil nos estudos e nas análises, mas não deve substituir o orçamento.

## 7. HOTEL INDEPENDENTE VERSUS HOTEL DE REDE

Rede de hotéis é um grupo de 3 ou mais hotéis operados sob um nome comum, podendo os mesmos ser de propriedade da rede ou simplesmente ser administrados por ela (Rushmore, 1985).

“Em algumas indústrias, o enfoque global é a única estratégia internacional possível, porque as vantagens da globalização só existem em determinado segmento (por exemplo, hotéis comerciais de preço elevado)”(Porter, 1993, p.74).

Em Santa Catarina existem poucos hotéis de redes, contrariando a tendência mundial. No Brasil apenas 6% dos hotéis são administrados por cadeias internacionais, segundo informações da Horwath Consulting & Soteci Auditores (op.cit.).

Operam em Santa Catarina as redes Parthenon, Novotel, Ibis, Best Western e Le Canard. Esta última rede administra, até então, os hotéis de sua propriedade e é a única com sede em Santa Catarina. As 3 primeiras redes pertencem a uma das maiores redes de hotéis do mundo, o Grupo Accor.

Um hotel pode filiar-se a uma rede em sua fase de projeto ou mesmo posteriormente, quando estiver operando, desde que atenda os requisitos necessários e considerar vantajosa a sua inclusão na mesma.

Com base na experiência das redes que operam nos Estados Unidos, Rushmore (op. cit.) cita as seguintes vantagens para os proprietários que operam em rede sob o regime de franquia:

- Identificação imediata, reconhecimento e imagem. Cada rede tem sua própria imagem, com indicação de preços, e mercado-alvo (familiar, férias, negócios, convenções);
- Central de reservas. As redes possuem central de reservas que permitem aos futuros hóspedes efetuar suas reservas através de ligações grátis. Um bom sistema de reservas garante uma ocupação de 15% a 30%;
- Canal de divulgação e de vendas. Ocorre uma maior divulgação e uma maior ação de vendas, em termos nacional e regional, que não poderiam ser arcados por um hotel independente;
- Procedimentos padronizados. As redes padronizam os procedimentos e periodicamente efetuam inspeções. Oferecem, também, treinamento a seus afiliados.
- Apoio Gerencial. Muitas redes oferecem assistência específica em vários aspectos do desenvolvimento do hotel e de administração, tais como na fase de projeto, de administração e de marketing. Estes serviços não estão cobertos pelo pagamento normal da franquia e são contratados separadamente;
- Compras de materiais em grupo. As redes por exigirem padronização também nos móveis, nos utensílios, nos uniformes dos funcionários e nos materiais de higiene e de asseio oferecidos aos hóspedes, efetuam estas compras em grupo o que reduz o custo de aquisição, gerando ganhos aos seus participantes.

Por outro lado, Rushmore (op. cit.) cita como ônus dos proprietários no caso da franquia:

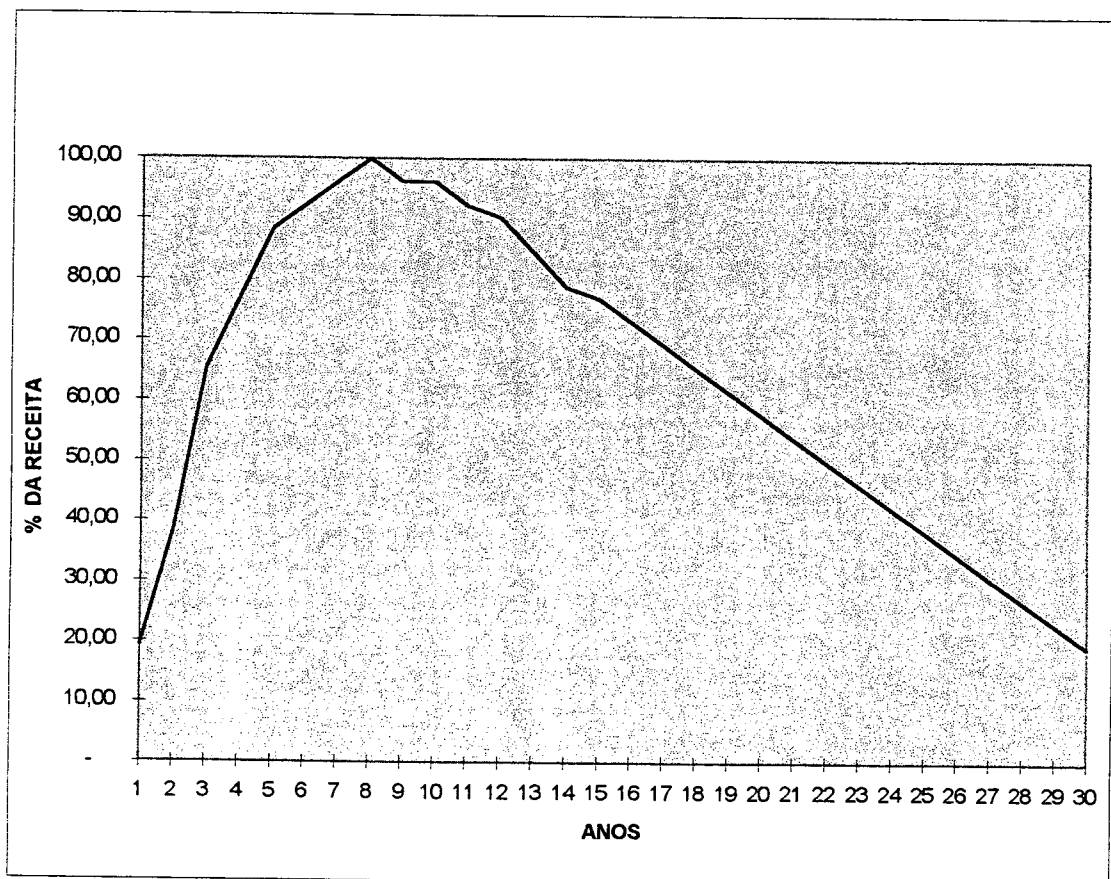
- Requisitos físicos. Muitas redes exigem um número mínimo de UHs, além da implantação de outras instalações. Aproximadamente, três quartos dos hotéis do EUA possuem piscinas por exigências das redes;

- Pagamento da taxa de Administração. As redes exigem um pagamento inicial, de acordo com o porte da propriedade. Ao longo do período de operação há o pagamento de um percentual das vendas. Existe ainda o pagamento da publicidade e do serviço de reservas. O custo da franquia varia de 2% a 7% das vendas das UHs. Os contratos variam de 10 a 25 anos.
- Exigência de padronização. São exigidos certos detalhes construtivos, de operação e de manutenção, sob pena de multa e/ou rompimento do contrato.

## 8. CICLO DE VIDA DE UM HOTEL

O Ciclo de vida de um hotel relaciona os diversos estágios de um empreendimento com o crescimento de vendas. Segundo Porter (1991) "uma indústria atravessa quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Estes pontos são definidos por pontos de modulação no índice de crescimento das vendas da indústria."

Um hotel leva certo período de tempo para atingir o seu nível máximo de receita, conforme Figura a seguir.



TÍPICO CICLO DE VIDA: HOTEL ECONÔMICO COM 200 UHS

FONTE: HOSPITALITY VALUATION SERVICE, INC. (RUSHMORE, 1985)

Segundo Rushmore (op.cit.), em muitos casos o ponto de equilíbrio é atingido entre o segundo e o quinto ano após a implantação. Afirma, ainda, que a receita crescerá até o sétimo ou décimo ano, quando iniciará um declínio gradual decorrente de alguns fatores que poderão agir isoladamente ou em conjunto, a saber: depreciação física; depreciação funcional e obsolescência externa.

Como um exemplo de obsolescência externa, cita Rushmore (op.cit.) a deterioração dos centros de algumas cidades e que alteram as condições de competitividade de um hotel nesta região. Esta obsolescência, por envolver questões macroeconômicas, nem sempre pode ser equacionada pelo empreendedor isoladamente e, neste caso, o ciclo de vida pode ser reduzido drasticamente.

O grau e a periodicidade com que é feita a reposição dos utensílios e do enxoval, assim como a manutenção e a remodelização das instalações podem alterar o nível de competitividade de um hotel em seu ciclo normal de vida, e conseqüentemente encurtá-lo ou alongá-lo.

Segundo a Hospitality Valuations Services Inc. apud Rushmore (op.cit., p.102) a vida útil média, de alguns itens de hotelaria, é a constatante no Quadro que segue-se.

VIDA ÚTIL DE ITENS HOTELEIROS

ITEM	NÚMERO DE ANOS
<b>MOBILIÁRIO</b>	
recepção	5-12
quarto de hóspede	
móveis	8-12
colchão	5-8
<b>CARPETE</b>	
recepção	3-6
corredor	4-8
quarto de hóspede	4-8
<b>EQUIPAMENTOS DE COZINHA</b>	8-25

Fonte: Hospitality Valuations Services Inc.

#### 9. DELIBERAÇÃO NORMATIVA N° 364 DE 06 DE AGOSTO DE 1996

A EMBRATUR, em 06 de agosto de 1996, publicou a Deliberação Normativa N°364 que submete "às críticas e sugestões da sociedade brasileira, o regulamento e a Matriz de Classificação Hoteleira que constituem as normas básicas do novo Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem de Turismo."

A EMBRATUR, ao substituir a Resolução Normativa N° 09, pretende ter uma norma mais compatível com as exigências atuais. O objetivo principal da alteração é dar maior ênfase aos serviços e que não deverão ocorrer grandes mudanças quanto aos aspectos construtivos (SANTUR, 1995).