



Estudo de viabilidade hoteleira – LEME (SP)

GRUPO CEDROS CONSULTORIA IMOBILIÁRIA E DE NEGÓCIOS LTDA.

OUTUBRO | 2016

São Paulo, 17 de outubro de 2016.

Disclaimer

O presente relatório foi elaborado segundo as condições acordadas entre a Cedros 02 Empreendimento Imobiliário SPE LTDA e a Ágila Consultoria Hoteleira Ltda.

Este relatório apresenta um estudo de viabilidade operacional e de mercado para hotel de categoria supereconômica de bandeira IBIS BUDGET da Rede Accor Hotels, na cidade de LEME/SP e está baseado em dados levantados junto a, incluindo, mas não se restringindo, redes hoteleiras, hotéis independentes, institutos de pesquisa, entidades de classe, órgãos e empresas privadas e públicas, entre outros, que estão sujeitos a variações.

Em função das condições acima, da impossibilidade de auditoria nos dados obtidos e de eventuais mudanças de cenário e de tendências, imprevisíveis no período de execução deste estudo, não oferecemos garantia de que as estimativas, projeções, suposições, afirmações, previsões de desempenho futuro e tendências apontadas neste relatório efetivamente se confirmarão. Dessa maneira, poderão ocorrer eventuais diferenças entre os resultados operacionais futuros do empreendimento em análise e os resultados projetados neste relatório.

O presente relatório não pode ser, em nenhuma condição ou tempo, referencial para justificar lucros ou perdas, assim como, nenhuma reivindicação poderá ser feita, por nenhuma das partes envolvidas no desenvolvimento, operação e comercialização do empreendimento hoteleiro, bem como, por parte do investidor (comprador) dos apartamentos ou cotas, contra a Ágila Consultoria Hoteleira Ltda ou qualquer de seus parceiros para reaver perdas ou danos que qualquer uma das partes eventualmente sofra.

Não estão previstas no compromisso assumido, atualizações futuras deste relatório final e de suas conclusões após a data de entrega do mesmo.

Atenciosamente,



Celso Dias Vistra
Sócio-diretor
Ágila Consultoria Hoteleira

	Item	Página
1	Dados socioeconômicos e Demográficos	4
1.1	Dados socioeconômicos e demográficos	5
2	Demanda	8
2.1	Introdução	9
2.2	Caracterização da demanda	9
2.2.1	Segmento de lazer	10
2.2.2	Segmento de negócios	11
2.2.3	Segmento de Reuniões, Incentivos, Convenções e Exposições	20
2.2.4	Outros segmentos	20
3	Oferta hoteleira	22
3.1	Oferta hoteleira atual	23
3.1.1	Introdução	23
3.1.2	Oferta hoteleira atual	23
3.2	Oferta hoteleira futura	25
3.3	Set Competitivo	25
3.4	Mapa dos hotéis do set competitivo	27
3.5	Fichas resumidas dos hotéis	29
4	Localização	33
4.1	A Cidade	34
4.2	Localização e acessos ao terreno	40
4.3	Pontos de interesse próximos ao terreno	45
4.4	Vistas do terreno e vizinhança	48
4.5	Avaliação da localização do terreno	49
4.6	Conclusão	51
5	Análise Swot	52
5.1	Análise SWOT - Conceito	53
5.2	Análise Swot	53
5.2.1	Forças	54
5.2.2	Fraquezas	54
5.2.3	Oportunidades	54
5.2.4	Ameaças	55
6	Resultados	57
6.1	Afiliação a rede hoteleira	58
6.2	Análise de absorção	59
6.3	Projeção de taxas de ocupação e diárias médias	61
6.4	Estimativas operacionais	63
6.5	Análise dos resultados	66
6.6	Conclusão	71
7	Condições Restritivas	72



Capítulo 1 Dados Socioeconômicos e Demográficos

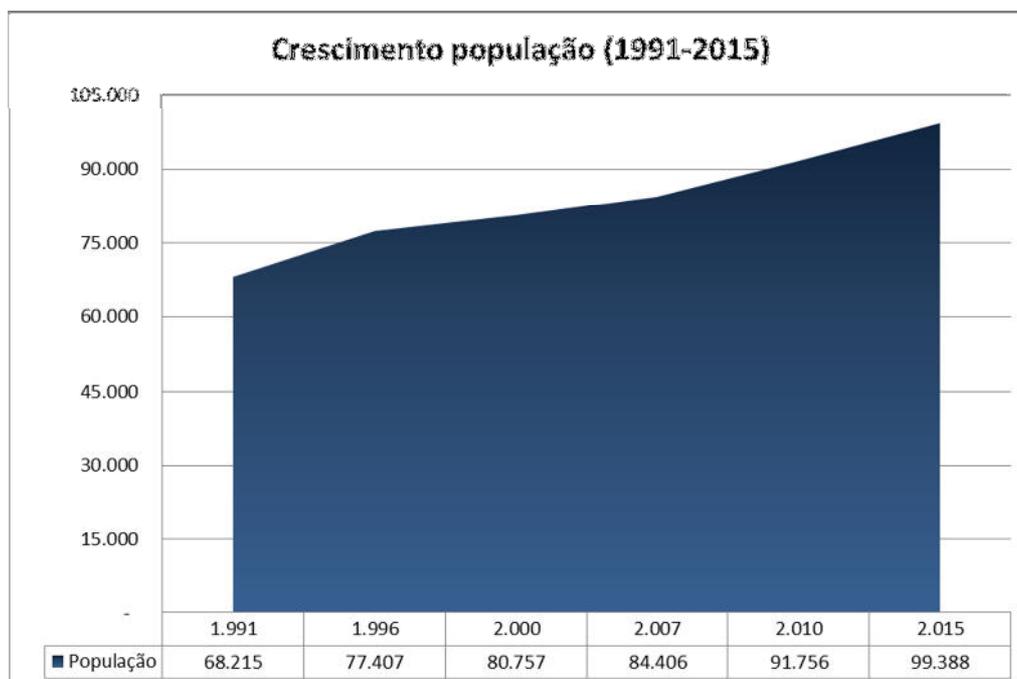
1.1 Dados socioeconômicos e demográficos

A cidade vem apresentando taxas de crescimento positivas em seus principais índices.

Conforme últimos dados divulgados pelo IBGE, a população cresceu 8,3% desde o censo de 2010. No período de 2000 a 2010, o IDH-M, que mede o nível de desenvolvimento humano utilizando indicadores de educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita), evoluiu 17,2%.

Dados demográficos	
População estimada 2015 (hab.)	99.388 (+ 8,3% - 2010)
População - Censo 2010 (hab.)	91.756
Área da unidade territorial (km ²)	402,871
Densidade demográfica (hab./km ²) (2010)	227,75
IDH-M (2010)	0,744(+17,2 % - 2000)
PIB a preços correntes (2013) (x R\$ mil)	R\$ 2.307.966
PIB per Capita a preços correntes (2013)	R\$ 23.670,23

Fonte: IBGE



Fonte: IBGE

A cidade vem apresentando crescimento de sua população no período 1991 a 2015, sem nenhum período de diminuição.

Recentemente o IBGE alterou a base de cálculo do PIB dos Municípios e criou uma série de dados revisada a partir de 2010, chamada “série revisada”, e que tem como referência o ano de 2010, seguindo, portanto, a nova referência das “Contas Nacionais”.

Conforme os dados mais recentes publicados pelo IBGE, o PIB da cidade, no período 2010 a 2013, vem em contínuo crescimento.

No período 2010 a 2013 o PIB Total cresceu a uma taxa média de 11,9% a.a.. Nos dois últimos anos da série (2012-2013) a indústria reduziu 6,36%.



A economia brasileira vem passando por um período de desaceleração. O PIB Brasil foi de +2,7% em 2013, +0,1% em 2014, -3,8% em 2015. Há previsões de que o PIB caia entre 3% e 4% em 2016 e cresça por volta de 1% em 2017.

A tabela abaixo detalha o crescimento anual e total, nos períodos considerados, do PIB Total e de cada setor. Os dados apresentados são os mais recentes publicados pelo IBGE (PIB Municípios por setor da economia).

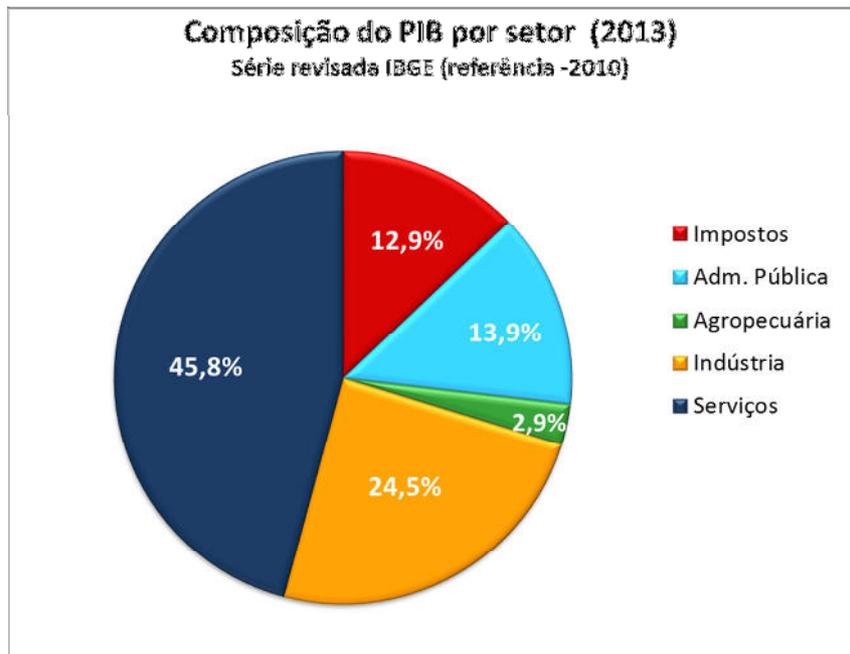
Variações de crescimento do PIB por setor e total (%)	
Crescimento do PIB Total (2010 - 2013):	40,3%
Crescimento do PIB Total (2010 - 2013) (a.a.):	11,9%
Crescimento do PIB Serviços (2010 - 2013) (a.a.):	13,7%
Crescimento do PIB Indústria (2010 - 2013) (a.a.):	7,2%
Crescimento do PIB Agropecuária (2010 - 2013) (a.a.):	3,2%

Fonte: IBGE

Na tabela e gráficos abaixo vemos a composição do PIB da cidade por setores da economia.

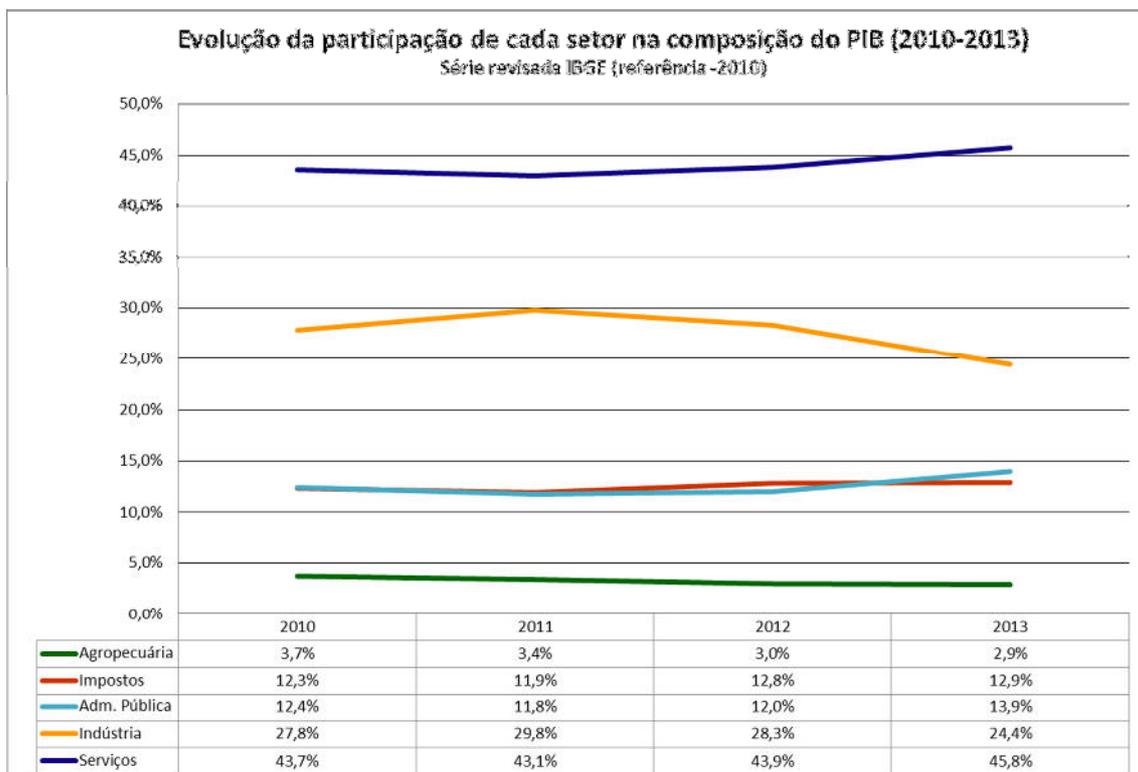
Composição do PIB por setor – 2013 (R\$ 1.000)		
Valor adicionado bruto da Agropecuária	R\$ 67.542	2,9%
Valor adicionado bruto da Indústria	R\$ 563.610	24,5%
Valor adicionado bruto dos Serviços	R\$ 1.057.633	45,8%
Valor adicionado bruto da Administração (*)	321.568	13,9%
Impostos	R\$ 297.613	12,9%
PIB Total a Preços correntes	R\$ 2.307.966	100%

Fonte: IBGE - (*) Valor adicionado bruto da administração, saúde e educação públicas e seguridade social



Fonte: IBGE

O gráfico abaixo mostra um predomínio do setor de serviços, responsável por gerar aproximadamente 45% do PIB municipal. O setor de indústrias vem em segundo em importância e responde por aproximadamente 24% do PIB total. A agropecuária é o setor que menos contribui na composição final do PIB, mantendo valores no entorno de 2.9%. Tradicionalmente são os setores de serviços e indústrias os que geram a maior parte da demanda hoteleira.



Fonte: IBGE

Todos os gráficos e tabelas acima refletem os dados mais recentes publicados pelo IBGE.



Capítulo 2 Demanda

2.1 – Introdução

Nos itens abaixo, passamos a caracterizar a demanda e analisar como cada um dos segmentos analisados poderá contribuir para a geração de hóspedes para o hotel em estudo.

2.2 – Caracterização da demanda

Tradicionalmente a demanda é caracterizada conforme os segmentos abaixo:

Lazer

- O segmento de lazer é composto por hóspedes individuais ou em grupo, cuja motivação de viagem é o lazer.

Negócios

- É formado por hóspedes cujas razões de viagem são os negócios. São pessoas que se deslocam à cidade para fazer negócios com as empresas instaladas em seu território e entorno ou são funcionários dessas empresas que vão à cidade por razões corporativas. Pertencem também a esse segmento os profissionais independentes como consultores, empreendedores, médicos, dentistas, advogados, corretores imobiliários, empresários de vários setores, entre outros.

Reuniões / Incentivos / Convenções / Exposições

- Este é um segmento formado por pessoas que participam de eventos empresariais, reuniões corporativas ou de grupos, treinamentos, eventos de incentivos, encontros empresariais setoriais, exposições e feiras, leilões, encontros religiosos, entre outros. Os participantes desse tipo de evento podem ser pessoas da própria cidade e entorno, e nesse caso os hotéis se beneficiam somente da locação de espaços de eventos e/ou nos serviços de A&B (Alimentos e Bebidas – restaurantes e bares), ou podem ser viajantes, e nesse caso os hotéis podem também vender seus pernoites.

Outros Segmentos

- Composto pelos demais tipos de hóspedes individuais que se deslocam à cidade por razões acadêmicas (professores e estudantes), esportivas, tripulações de companhias aéreas, de saúde (consultas, tratamentos e cirurgias), sociais (formaturas e casamentos), entre outras.

2.2.1 – Segmento de lazer

O segmento de lazer não é o principal gerador de hóspedes para a cidade. No entanto, contribui para o aumento das taxas de ocupação dos hotéis principalmente nos finais de semana. A cidade não conta com atrativos naturais, históricos, arquitetônicos e culturais que gerem um expressivo volume de turistas de lazer.

Ainda assim, a cidade realiza anualmente a Festa do Peão e ao longo do ano alguns shows sertanejos. Conta ainda com alguns eventos religiosos e datas comemorativas da cidade, com destaque para a Romaria dos Canoeiros no mês de outubro.

Em complemento, a cidade possui dois parques. O Parque Municipal Eni Jorge Draib (Lago Municipal), mais utilizado por locais para práticas esportivas e de caminhada e local da decoração natalina da cidade, responsável por atrair muitos visitantes no mês de dezembro. O Parque Ecológico Municipal Mourão mantém uma área de 160.000 m² de Mata Atlântica, o Viveiro Municipal que, segundo dados da prefeitura, recebe a visita de aproximadamente 2.000 pessoas por semana.

A cidade ainda conta com o Museu Histórico Professor Celso Zoega e o Manancial das Águas que é um conjunto de nascentes e que recebe visitantes com agendamento prévio.

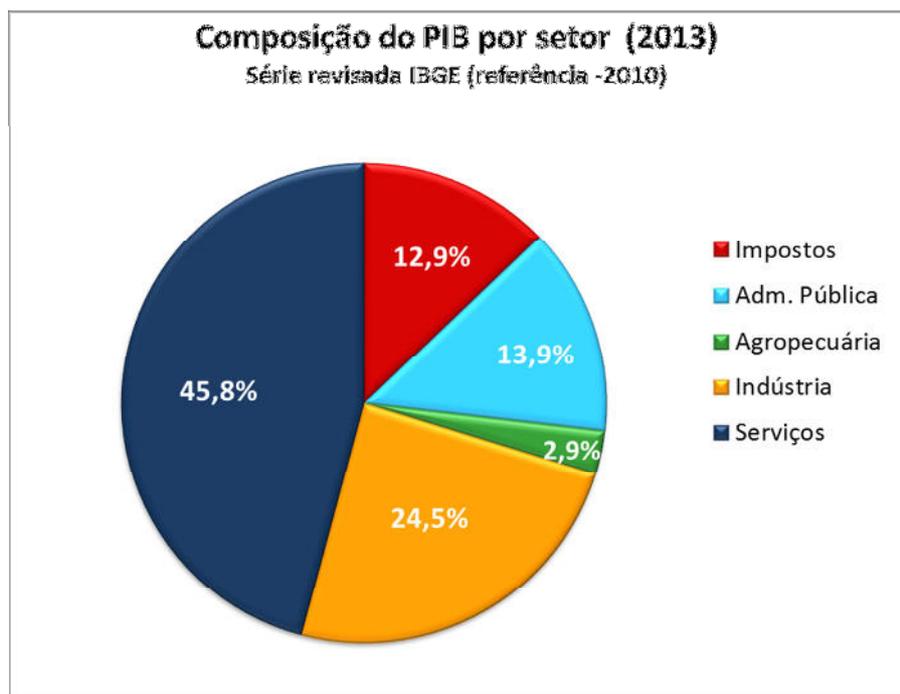
As principais datas comemorativas são:

- Carnaval (Fevereiro)
- Festa do trabalhador (Maio)
- Educaipira (Junho)
- Festa Nordestina (Julho)
- Festa do Motorista (Julho)
- Festa de Carros Antigos (Agosto)
- Aniversário de Leme (Agosto)
- Festa do Peão (Setembro)
- Semana Seu Geraldo (Outubro)
- Romaria dos Canoeiros (Outubro)
- Semana da consciência negra (Novembro)
- Piquenique Cultural Henrique Andrielli (Dezembro)
- Natal (Dezembro)

2.2.2 – Segmento de negócios

O segmento de negócios é o que mais gera hóspedes para a cidade. É composto por executivos de vários níveis, representantes comerciais e empresários que se dirigem a cidade por motivos de trabalho. Sua característica principal é gerar hospedagens, predominantemente, nos dias de semana.

A economia da cidade, neste momento, está baseada nos setores de serviços e indústria. Pela análise da composição do PIB há uma predominância para o setor de Serviços, gerando 45,8% do PIB, seguido pelo setor de Indústrias, com 24,5% e por Agropecuária com 2,9% do PIB do município, segundo dados mais recentes disponibilizados pelo IBGE.



Fonte: IBGE

Os segmentos de serviços e indústrias são os responsáveis por criar a maior parte da demanda hoteleira observada na cidade.

As empresas de serviços são de pequeno e médio porte. O destaque no setor fica por conta do Banco do Brasil.

A maior parte das empresas da cidade se concentra resumidamente na produção de produtos alimentícios, mobiliário, máquinas, produtos a base de cerâmica como blocos para construção e telhas, brinquedos, materiais elétricos, tecelagem, química, metalurgia, produtos a base de fibrocimento como telhas e caixas d'água e materiais de construção em geral.

A cidade de Leme, assim como outras cidades do interior próximas à capital, que possuem boa infraestrutura, boa disponibilidade de mão de obra, bons níveis de segurança e terrenos a preços mais acessíveis se beneficiam das condições cada vez mais difíceis existentes na capital, como trânsito, insegurança e especulação imobiliária. Esses fatores combinados aumentam competitividade e o poder de atração de empresas.

Nesse sentido, Leme reúne as condições necessárias para continuar atraindo empresas e fomentar seu crescimento.

A posição estratégica da cidade em relação à Rodovia Anhanguera, um dos principais eixos de movimento de cargas do estado, também garante à cidade enorme vantagem competitiva na atração de novas empresas.

Destacamos abaixo algumas características importantes na geração de demanda hoteleira:

- O município está a 191 km de São Paulo, 194 km de Sorocaba e 94 km de Campinas.
- A cidade apresenta boa infraestrutura de acesso rodoviário, sendo cortada pela Rodovia Anhanguera e se interligando a Rodovia dos Bandeirantes e Rodovia Washington Luís, apresentando assim, ótimos diferenciais logísticos. O acesso aéreo se dá através do Aeroporto Municipal de Leme e pelo Aeroporto Internacional de Viracopos a 110 km (aproximadamente 1h e 17 minutos de percurso).
- O aeródromo da cidade conta com uma pista remodelada de 1.100 metros de extensão e 30 metros de largura e está equipada para receber voos de pequenas aeronaves. Atualmente é utilizado em voos executivos de empresas da cidade.
- A maior parte das empresas está localizada às margens da Rodovia Anhanguera e nos Distritos Industriais. Outras empresas, instaladas há mais tempo na cidade, se localizam em localizações mais centrais.
- Os atuais distritos industriais já se encontram bastante desenvolvidos, com diversas empresas instaladas, mas ainda com áreas disponíveis para expansão e instalação de novas empresas.
- Está em estudo a criação e o desenvolvimento de uma nova área particular, para uso empresarial e industrial, nas imediações da empresa Permatex. Sua localização está marcada nos mapas abaixo como “Futuro Distrito Industrial”.
- O município tem participado de concorrências para receber novas indústrias em sua maior parte de porte médio, dos setores químico, fundição, varejo (Atacadão) e algumas estrangeiras do setor de autopeças (fornecedores da Toyota).
- Algumas cidades vizinhas não dispõem de espaços em seus distritos industriais para a instalação de novas indústrias fazendo com que Leme se torne uma boa opção.
- A oferta de mão-de-obra qualificada é garantida pelos cursos oferecidos em suas universidades e cursos técnicos (detalhamento no item 2.2.4).
- A cidade possui boa infraestrutura hospitalar (detalhamento no item 2.2.4).
- O município dispõe de infraestrutura adequada de energia elétrica (subestação em ampliação), boa oferta de água, captação de 100% do esgoto, tratamento de 100% do esgoto até final de 2016 e fornecimento de gás e fibra ótica nos distritos industriais.
- A cidade não possui nenhum shopping center em operação ou com planos de construção.
- A cidade oferece aqueles incentivos previstos e permitidos pela legislação federal, tais como: isenção de ISSQN em construções, alíquotas diferenciadas no mesmo ISSQN, isenção total e parcial do IPTU, reembolso de aluguel de unidades de produção, venda subsidiada e até doação de terrenos industriais, entre outros. Ainda oferece outros

incentivos fiscais através do PROINDE (Programa de Incentivo ao Desenvolvimento - Lei Complementar 211/97), tais como: Isenção do IPTU em até 10 anos, compra incentivada de terrenos, isenção de taxa de licença de construção, devolução do ISSQN gasto na construção do prédio da empresa no montante de 50% e redução de alíquota de ISS de 5% para 2%.

- Algumas das empresas instaladas na cidade são multinacionais. Destaque para a TS Tech, que produz bancos automotivos e tem a Honda como principal cliente, a Naandam Jain Irrigation, produtora de equipamentos de irrigação, a Kurashiki do setor de química para produtos automotivos, a Louis Dreyfus Commodities Bioenergia, usina de açúcar e álcool e Ashlan, química para tratamento de água.
- Essas empresas recebem periodicamente a visita de hóspedes estrangeiros vindo predominantemente do Japão e dos EUA. Em geral, ficam hospedados em hotéis de Araras ou Campinas, ou no Habitat Prime Hotel em Leme.

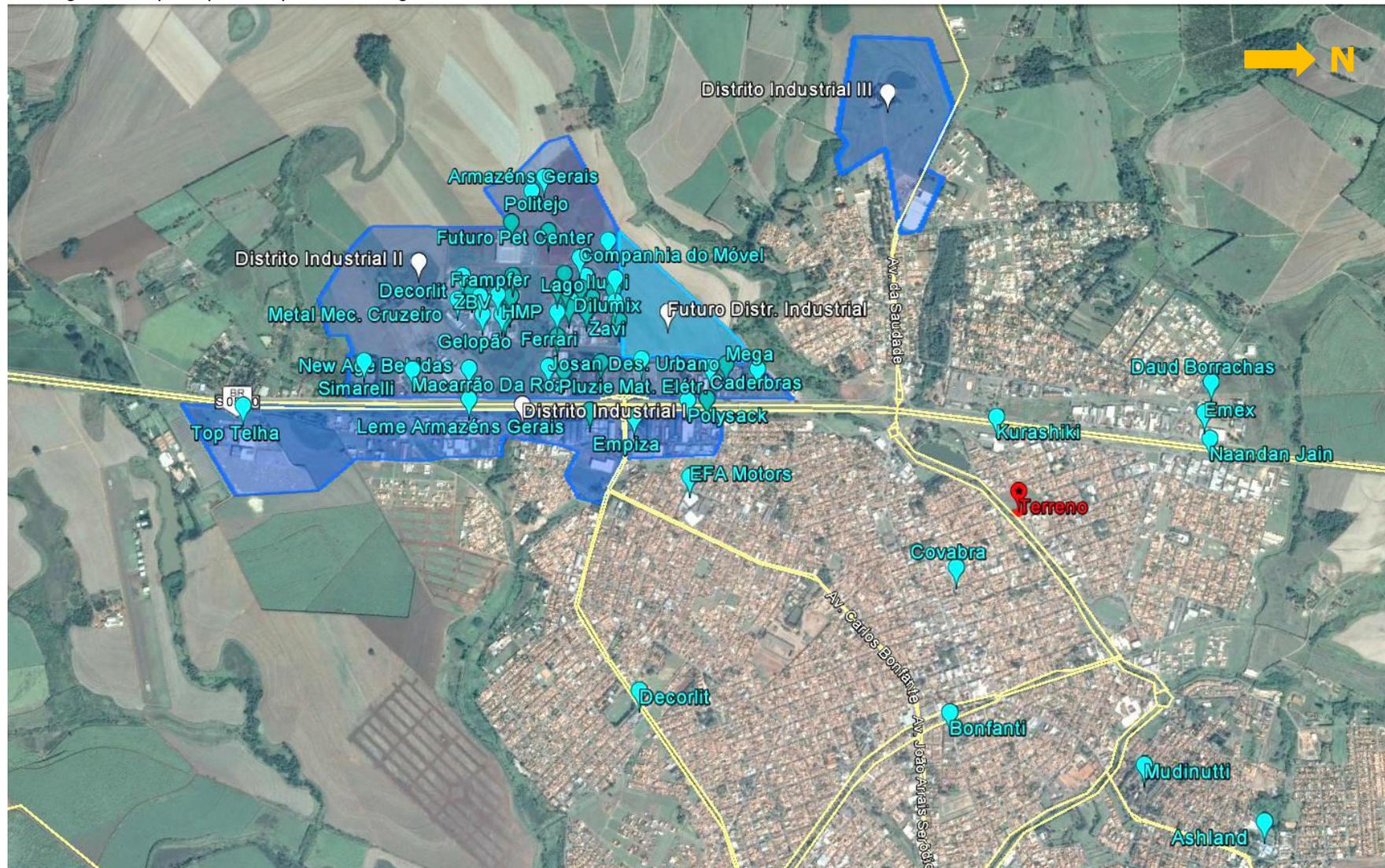
Abaixo, relação com as principais empresas da cidade:

Principais empresas da cidade		
Algodoeira Mudinutti	Ashland	Companhia do Móvel
Covabra Supermercados	Daud Borrachas	Decorlit
Ilumi	Infibra Cimento Amianto	Kurashiki Química
Leme Armazéns Gerais	Louis Dreyfus - Biosev	Madeiranit
Mecânica Bonfanti	Naadam Jain Irrigation	Metal Mecânica Cruzeiro
New Age Bebidas	Permatex	Play Park
Pluzie Materiais Elétricos	Proinpel	Top Telhas
TS Tech	Macarrão Da Roz	Daud Borrachas
Caderbras	Orbi Química	Polysack
Empiza Empilhadeiras	Mega	Irrigaplan
Lago Alimentos	Vale do Sol Churrasqueiras	Dilumix
Única Plast	JEC Materiais Elétricos	Josan Desenv. Urbano
Movimento Transporte	Fundileme	Ferrari Indústria Química
RUDC Bombas	Lago Alimentos	Plasciti Alimentos
Zavi Modelação e Fundição	EFA Motors Distr. Peças	Quick Logística
Pet Center (futuro)	Politejo	Gelopão
HMP Serviços de Logística	PHR Transportes	Hidro Ambiental
ZBV	Frampfer Artef. de Aço	R&P Terraplenagem
Costa Pré-moldados	Simarelli Transp. Combust.	Emex Estrut. Metálicas

Visão geral da cidade com principais empresas em azul claro, concentradas na região urbana de Leme e terreno em vermelho. Posição isolada em área rural da empresa Louis Dreyfus Commodities Bioenergia – Biosev – via Estr. José de Souza Queiroz Filho



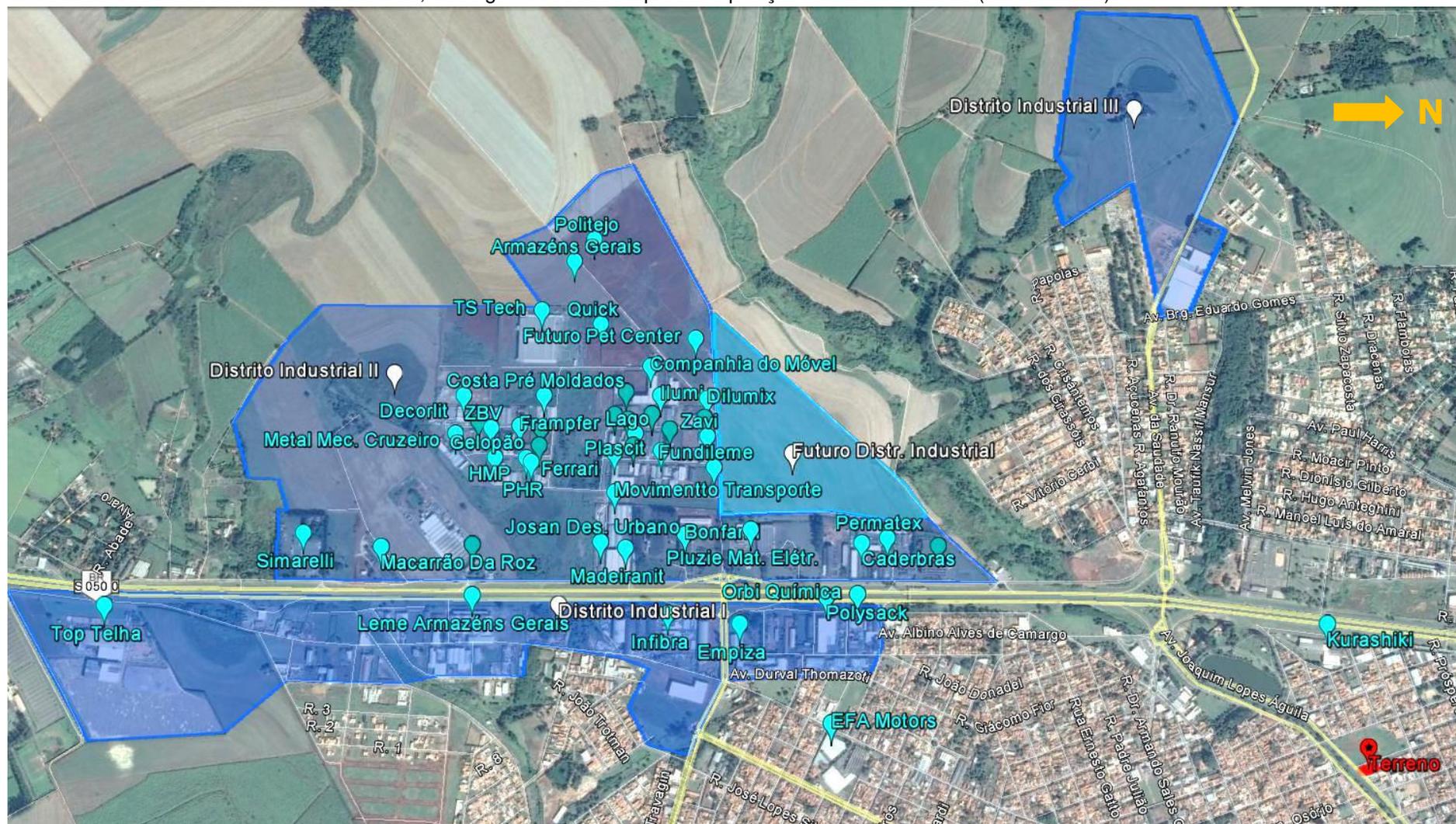
Visão geral das principais empresas na região central e do distrito industrial em área demarcada em azul mais escuro.



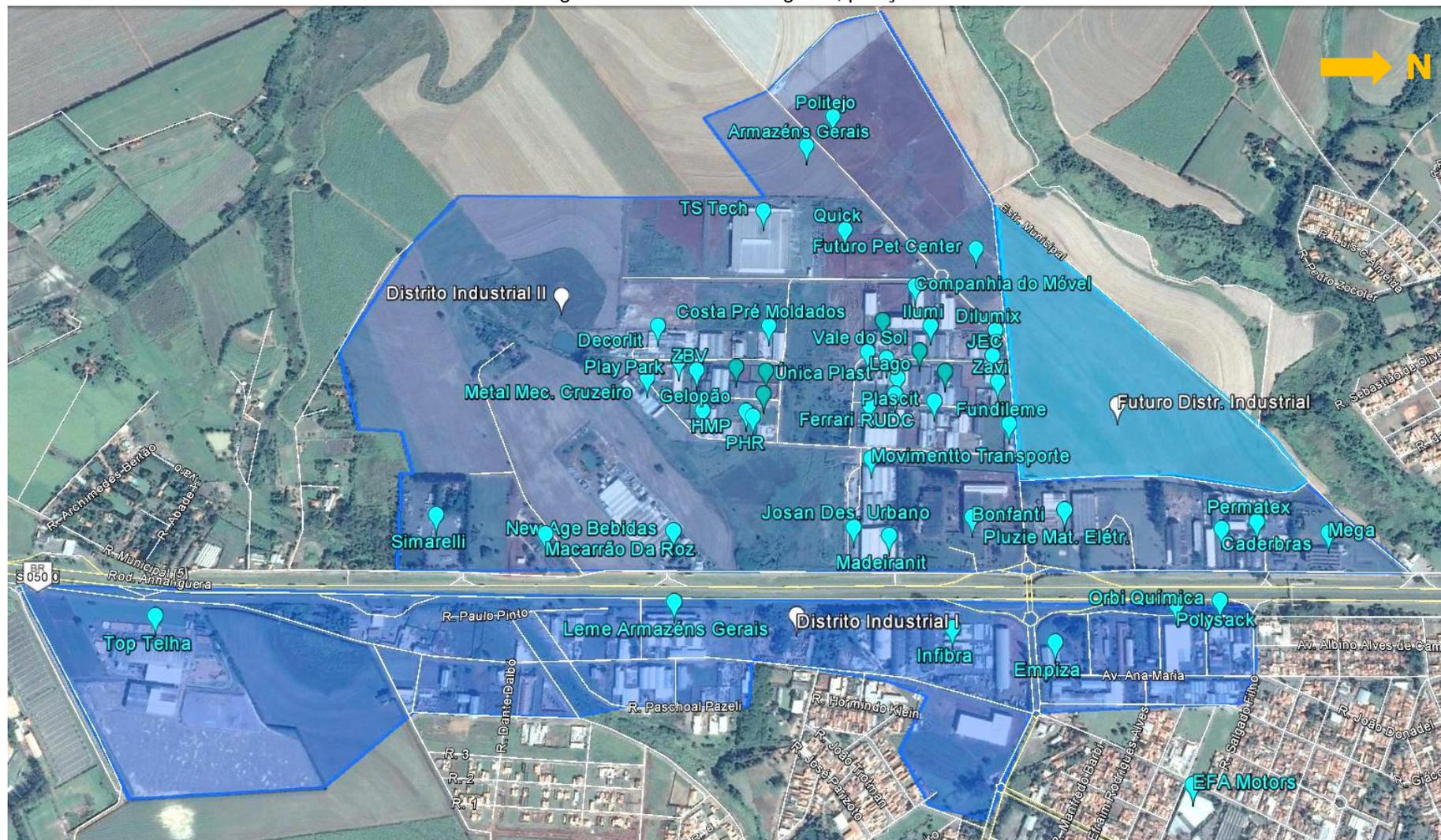
Visão mais detalhada da parte central da cidade com destaque para a posição relativa do terreno (em vermelho).



Visão mais detalhada dos distritos industriais, visão geral de suas empresas e posição relativa do terreno (em vermelho).



Visão mais detalhada dos distritos industriais nas duas margens da Rodovia Anhanguera, posição relativa do futuro distrito industrial em azul mais claro.



Visão mais detalhada do Distrito Industrial II (o maior e com maior número de empresas) às margens da Rodovia Anhanguera.



2.2.3 – Segmento de Reuniões, Incentivos, Convenções e Exposições

O município não dispõe de um calendário de convenções e eventos corporativos.

Há pouca oferta de espaços para convenções na cidade, os principais são:

- Anfiteatro da Faculdade Anhanguera com capacidade aproximada de 525 pessoas.
- Anfiteatro Municipal com capacidade de 150 pessoas.
- Associação Comercial de Leme.
- Clube Empyreo, espaço dedicado à realização de festas e eventos.

A oferta de espaços é complementada pelos hotéis que oferecem pequenas salas de reuniões (detalhes no Capítulo 3 - Oferta Hoteleira).

Atualmente a demanda por maiores espaços está sendo suprida pelo clube República Lago (www.replago.com.br), que é um espaço de uso misto e que já atendeu empresas como Coca-Cola/Femsa, ABB, Umicore, RRS, Rimad, Jose Cuervo, Aurora, TS Tech, NewAge, Arteris e Cia Muller de Bebidas.

Assim sendo este segmento dá somente uma pequena contribuição a geração de demanda hoteleira.

2.2.4 – Outros segmentos

A análise da demanda da cidade se completa com os demais segmentos: saúde, social, religioso, tripulações, acadêmico e esportivo.

Na área de saúde, o município conta com alguns hospitais e clínicas, sendo os principais:

- Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Leme
- Hospital Unimed
- Policlínica Municipal
- Casa da Mulher

A cidade ainda conta com algumas clínicas particulares de especialidades.

Os hospitais da cidade não atendem pacientes de outros municípios próximos não gerando assim demanda significativa para os hotéis da cidade.

Na área de eventos sociais a demanda é gerada, entre outros, por casamentos e formaturas das turmas dos cursos oferecidos pelas faculdades abaixo mencionadas e pela EPCAR - Escola Preparatória de Cadetes do Ar, localizada em Pirassununga, após lotar os hotéis da cidade.

Esse segmento não gera demanda significativa de hospedagem para os hotéis da cidade. A pouca demanda gerada ocorre principalmente nos finais de semana, período tipicamente mais fraco e característico de mercados predominantemente corporativos, contribuindo assim para elevar a taxa média de ocupação.

Os eventos e comemorações no segmento religioso atraem somente participantes locais não contribuindo significativamente para o aumento das ocupações hoteleiras.

O segmento de tripulações inexistente na cidade uma vez que o aeroporto é utilizado somente por aeronaves executivas de pequeno porte.

A cidade conta com poucas universidades e cursos técnicos, sendo os principais:

- ETEC – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.
- Faculdade Anhanguera.
- Sesi – Senai.
- UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos – em desenvolvimento de parceria para futuras instalações

No total, Leme conta com 54 estabelecimentos de ensino de todos os níveis e possui cursos direcionados à profissionalização. O SENAI se destaca com a oferta de vários cursos técnicos para mais de mil alunos. A Fundação Lemense (Colégio Mário Leme Walter) atende mais de 700 alunos com cursos nas áreas de secretariado, administração e contabilidade.

O município também conta com a Faculdade Anhanguera (Centro Universitário Anhanguera Educacional – Unifian) que oferece cursos nas áreas de administração, ciências biológicas, ciências contábeis, direito, educação física, enfermagem, engenharia, engenharia de produção, fisioterapia, medicina, veterinária, psicologia, pedagogia e análise e desenvolvimento de sistemas.

Nas cidades próximas, num raio de pouco mais de 100 km podem ser encontradas universidades e faculdades tais como: Unicamp e PUC em Campinas, USP e UFSCar em São Carlos, UNESP em Rio Claro, UNIMEP e ESALQ/USP em Pirassununga.

A presença de faculdades, universidades e cursos técnicos é um importante fator no desenvolvimento regional e contribui para a atração de empresas em função da oferta de mão de obra qualificada, que beneficiará inclusive a própria operação do hotel em estudo.

Também atrai demanda para os hotéis através da visita de alunos, professores, palestrantes, pós-graduandos, alunos de especialização, convidados para formaturas.

Em complemento, o curso de medicina e outros ligados à área de saúde têm a característica de atrair professores convidados, residentes e participantes de eventos e congressos médicos.

O segmento esportivo contribui muito pouco para a geração de demanda hoteleira. Leme é sede fixa da Copa São Paulo de Futebol Júnior e recebe algumas partidas do campeonato paulista de vôlei feminino.



Capítulo 3 Oferta Hoteleira

3.1 – Oferta hoteleira atual

3.1.1 - Introdução

Neste capítulo serão analisados a oferta hoteleira atual, a oferta futura e o set competitivo do hotel em estudo. Ainda serão apresentados mapas com a posição relativa dos hotéis e, ao final do capítulo, fichas técnicas resumidas dos hotéis.

3.1.2 – Oferta hoteleira atual

Um produto típico de categoria supereconômica, de maneira resumida, possui apartamentos equipados com fechaduras de cartões eletrônicos/magnéticos, economizador de energia, cofre digital, bancada de trabalho com tomadas e conexão a banda larga cabeada ou via wifi, detectores de fumaça, sprinklers, aquecimento central de água, secadores de cabelo, tv lcd, condicionador de ar do tipo split, além de armário e iluminação adequada para estar e trabalho.

No entanto, nem sempre os hotéis, especialmente aqueles com administração independente, ou seja, não pertencentes a redes hoteleiras, atendem a essas especificações. Ainda assim, para efeito deste estudo, consideramos também hotéis que, embora não atendam completamente ou excedam a essas especificações, formam a oferta hoteleira atual da cidade.

A oferta hoteleira atual da cidade é composta por poucos hotéis, todos com administração independente (não pertencentes a redes hoteleiras) e não atendem completamente aos padrões de classificação de hotéis.

Neste estudo, foram visitados e analisados 7 hotéis com um total de 274 apartamentos.

Em resumo, nenhum dos hotéis visitados atende totalmente aos padrões da categoria supereconômica. Alguns hotéis apresentam apartamentos inclusive maiores do que é padrão para a categoria supereconômica. Os hotéis visitados, por não seguirem um padrão frequentemente adotado em hotéis administrados por redes hoteleiras, apresentam características normalmente encontradas em hotéis de categorias supereconômica e econômica. Por essa razão foram considerados neste estudo. Abaixo comentamos cada um dos hotéis visitados.

De maneira geral os hotéis analisados são de pequeno porte. Os dois maiores são o Flat Hotel Visconde, com 78 apartamentos e o Habitat Prime Hotel com 65 apartamentos.

Leme Plaza Hotel: hotel independente com 26 apartamentos. A Rodovia Anhanguera corta a cidade deixando em lados opostos, os Distritos Industriais e a região central, onde está localizada a maior oferta de serviços e comércio. O hotel está próximo à zona industrial, porém mais distante da região central da cidade, exigindo deslocamentos com automóvel. Possui duas alas de apartamentos. A ala mais nova conta com apartamentos um pouco mais amplos. A ala mais antiga passou por reforma e no geral o hotel oferece boas condições de hospedagem.

Habitat Prime Hotel: assim como o Leme Plaza Hotel, também fica próximo ao distrito industrial. Foi inaugurado em agosto de 2014. É o mais novo e melhor hotel atualmente em operação na cidade e o que pratica as maiores tarifas. O hotel possui bom acesso a partir da Rodovia Anhanguera. A oferta de serviços no entorno é escassa.

Habitat Hotel: pertencente ao mesmo proprietário do hotel acima possui 45 apartamentos reformados para um padrão atual de equipamentos e decoração. Juntamente com os dois hotéis comentados acima, o hotel oferece boas condições de hospedagem e de atendimento. Os demais, comentados abaixo, apresentam um padrão mais simples tanto nas características físicas do hotel quanto no atendimento. Está localizado na região central da cidade com fácil acesso ao comércio e serviços.

Flat Hotel Visconde: está localizado na região central da cidade, ao lado do Hipermercado Extra e com fácil acesso ao comércio local e região central da cidade. É o maior hotel da cidade com 78 apartamentos e sala de reunião para 30 pessoas. Alguns apartamentos contam com uma sala de estar além do quarto. Os apartamentos não dispõem de condicionadores de ar, somente ventiladores de teto.

Hotel Andrade's: o térreo é ocupado por comércio e o hotel ocupa o primeiro e o segundo andares. Possui somente 28 apartamentos. Está localizado na região central da cidade com ótimo acesso a comércio e serviços. O hotel iniciou reforma nas áreas comuns, recepção corredores e acessos. Segundo informado está programada uma atualização dos apartamentos. Os apartamentos não dispõem de condicionadores de ar, somente ventiladores de teto.

Hotel Piazza: é o menor hotel da cidade com somente 12 apartamentos. Divide espaço com um café e restaurante de mesmo nome. Realizou atualização de fachada e pretende reformar os apartamentos. Está localizado na região central da cidade com fácil acesso ao comércio e serviços. Os apartamentos não dispõem de condicionadores de ar, somente ventiladores de teto.

Pousada Piazza: conta com 20 apartamentos. Apresenta boa manutenção e gestão do hotel apesar das instalações e da decoração serem mais simples. Tem boa localização em rua tranquila, próximo da região central da cidade com maior oferta de serviços e conveniência. Os apartamentos não dispõem de condicionadores de ar, somente ventiladores de teto.

A tabela abaixo apresenta um resumo das características dos hotéis visitados.

Relação de hotéis da oferta atual					
Nome do hotel	Rede Hoteleira	Categoria	Uhs (1)	Capacidade Convenções (2)	Tarifa (R\$)
Leme Plaza Hotel	Independente	2/3 (*)	26	-	115,00
Flat Hotel Visconde	Independente	2/3 (*)	78	30	80,00
Hotel Andrade's	Independente	2 (*)	28	-	60,00
Habitat Hotel	Independente	2/3 (*)	45	25	115,00
Habitat Prime Hotel	Independente	3 (*)	65	30	127,00
Hotel Piazza	Independente	2 (*)	12	-	80,00
Pousada Piazza	Independente	2 (*)	20	-	70,00
Total de hotéis: 7			274 Uhs		

(1) Uhs = unidades habitacionais. (2) Capacidade em formato auditório. (3) Valor da diária com café da manhã.

Observação: Na tabela acima, a coluna de categoria do hotel, por simplicidade, é preenchida utilizando-se o conceito de “estrelas”. São classificados de acordo com os padrões conhecidos e aceitos pelo mercado. Dessa maneira, um hotel de categoria 2 () se refere a um hotel supereconômico, 3 (*) é um econômico, 4 (*) é um superior ou midscale e um 5 (*) apresenta um padrão luxo. O conceito atribuído acima é baseado na média do produto, pois, por não seguirem uma padronização, alguns itens se aproximam de uma categoria enquanto outros são mais comuns a outras categorias.*

Todos os hotéis oferecem café da manhã, estacionamento e internet wifi incluídos na diária.

Como é comum em hotéis independentes, não pertencentes a uma rede hoteleira, os apartamentos não seguem uma padronização. Ainda assim os hotéis acima foram considerados nesta análise em função de apresentarem características gerais que se aproximam do hotel em estudo, ainda que não haja uma correspondência total de características entre eles.

Em função da crise pela qual passa a economia brasileira e, por consequência, também o mercado hoteleiro, alguns hotéis têm praticado descontos, algumas vezes significativos, em suas tarifas com o objetivo de procurar manter suas taxas de ocupação num patamar um pouco mais elevado.

3.2 – Oferta hoteleira futura

Neste item apresentamos as informações obtidas junto ao mercado e órgãos competentes com relação ao surgimento de novos empreendimentos na cidade.

Após as consultas feitas, incluindo a visita à cidade, não foi identificado nenhum projeto em desenvolvimento.

3.3 – Set competitivo

Na tabela a seguir estão listados os hotéis que deverão compor o set competitivo do hotel em estudo.

Na última coluna da tabela está apresentado o “Fator de Competitividade” da cada hotel do set competitivo. O conceito de “Fator de Competitividade” está ligado a quanto um determinado hotel é ou não um concorrente direto do hotel em estudo.

Um hotel tende a ser um concorrente mais direto quanto mais ele se aproximar das características do hotel em estudo, segundo critérios gerais como: categoria, percepção geral do produto, localização, características do produto (equipamentos, decoração, nível de conforto), qualidade dos serviços, profissionalismo da rede hoteleira encarregada da administração, qualidade do marketing e da publicidade do hotel, canais de venda e divulgação, acordos corporativos com geradores de demanda, participação em feiras, entre outros.

É importante destacar novamente que os hotéis que compõem o set competitivo abaixo são aqueles que mais se aproximam do hotel em estudo apesar de nem sempre atenderem perfeitamente as características da categoria, apresentando algumas vezes características superiores as de referência, outras vezes, inferiores.

Assim, devido a características diversas, como localização, tamanho de apartamento, restaurante, amenidades ou outras conveniências oferecidas aos hóspedes, os hotéis listados podem ser considerados concorrentes do hotel em estudo.

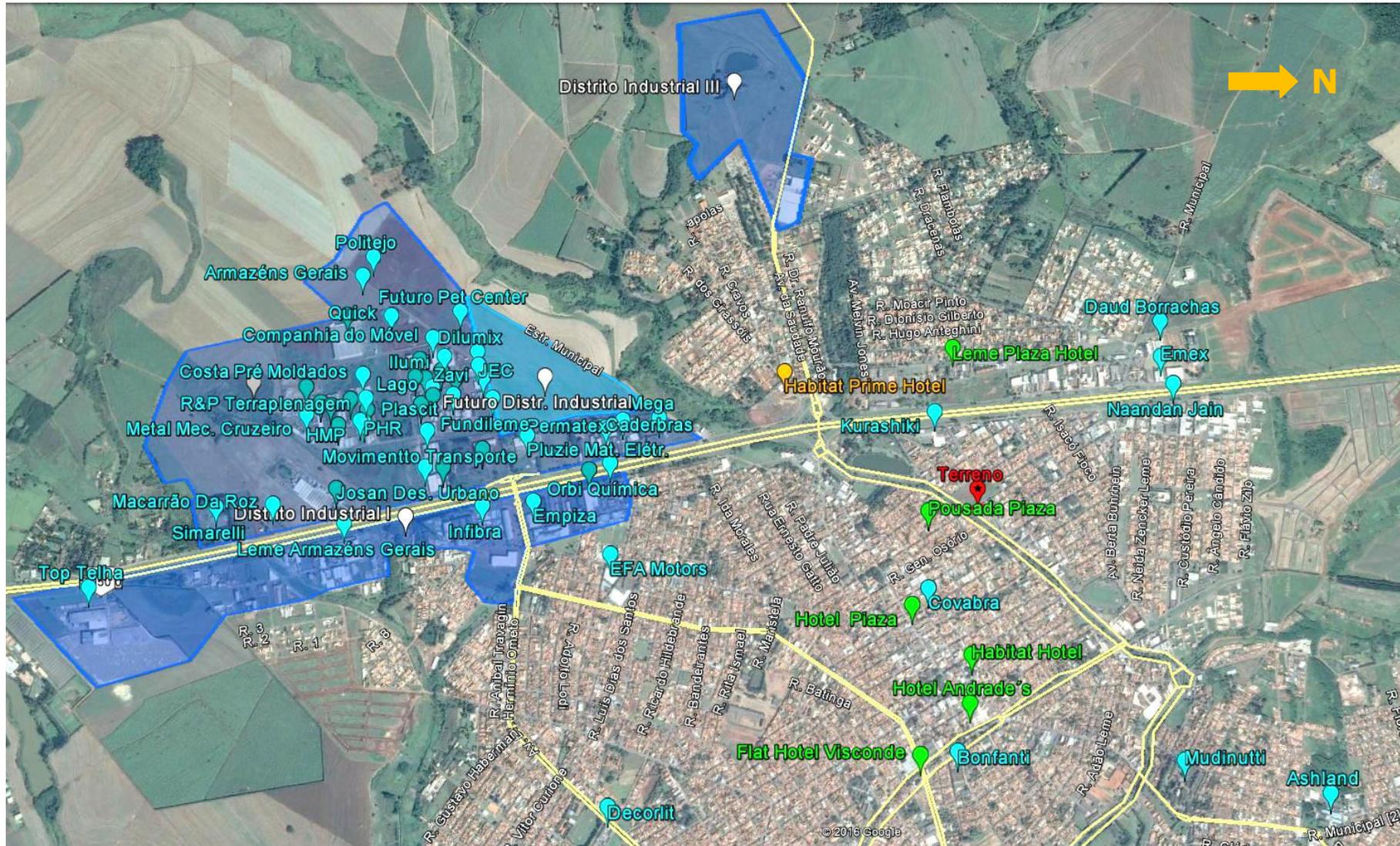
Relação de hotéis do set competitivo						
Nome do hotel	Categoria	Tarifa (R\$)	Uhs	Capacidade convenções	Estágio atual	Fator de Competitividade
Leme Plaza Hotel	2/3 (*)	115,00	26	-	Em operação	Médio-Alto
Flat Hotel Visconde	2/3 (*)	80,00	78	30	Em operação	Médio-Baixo
Hotel Andrade's	2 (*)	60,00	28	-	Em operação	Médio-Baixo
Habitat Hotel	2/3 (*)	115,00	45	25	Em operação	Alto
Hotel Piazza	2 (*)	80,00	12	-	Em operação	Médio-Baixo
Pousada Piazza	2 (*)	70,00	20	-	Em operação	Médio-Baixo
Total de hotéis: 6			209 Uhs			

Uhs = unidades habitacionais. ND = Informação não disponível



Parque Ecológico Municipal Mourão

Visão geral dos hotéis do set competitivo (verde), oferta complementar (laranja) e posição relativa das principais empresas da cidade (azul).



3.5 – Fichas resumidas dos hotéis

Leme Plaza Hotel

Endereço:	Av. José Antunes de Lisboa, 740 – Jd. do Bosque
Fone:	(19) 3572-1150 3572-1067
Site na internet:	www.lemeplazahotel.com.br
Categoria:	2 / 3 (*)
Nº de apartamentos:	26
Diária:	R\$ 115,00
Rede Hoteleira:	Independente
Área Total de Convenções:	-



Flat Hotel Visconde

Endereço:	Av. Visconde de Nova Granada, 288 - Centro
Fone:	(19) 3554-2677
Site na internet:	www.flathotelvisconde.com.br (em reforma)
Categoria:	2 / 3 (*)
Nº de apartamentos:	78
Diária:	R\$ 80,00
Rede Hoteleira:	Independente
Área Total de Convenções:	30



Hotel Andrade's

Endereço:	Av. 29 de Agosto, 31 - Centro
Fone:	(19) 3554-2711
Site na internet:	-
Categoria:	2(*)
Nº de apartamentos:	28
Diária:	R\$ 60,00
Rede Hoteleira:	Independente
Área Total de Convenções:	-



Habitat Hotel

Endereço:	R. João Pessoa, 335 - Centro
Fone:	(19) 3554-9299
Site na internet:	www.habitathotel.com.br
Categoria:	2 / 3 (*)
Nº de apartamentos:	45
Diária:	R\$ 115,00
Rede Hoteleira:	Independente
Área Total de Convenções:	25



Hotel Plaza

Endereço:	Av. 29 de Agosto, 595 - Centro
Fone:	(19) 3554-6099 3554-4122
Site na internet:	http://hotelpiazaleme.wix.com/hotel-piazza (em construção)
Categoria:	2(*)
Nº de apartamentos:	12
Diária:	R\$ 80,00
Rede Hoteleira:	Independente
Área Total de Convenções:	-



Pousada Piazza

Endereço:	R. Carlos Kock, 707 - Centro
Fone:	(19) 3554-8073
Site na internet:	http://pousadapiazaleme.wix.com/pousada-piazza (em construção)
Categoria:	2 (*)
Nº de apartamentos:	20
Diária:	R\$ 70, 00
Rede Hoteleira:	Independente
Área Total de Convenções:	-



Habitat Prime Hotel

Endereço:	R. dos Girassóis S/N, quase esquina com Av. Ferdinando Marchi
Fone:	(19) 3572-9400
Site na internet:	www.habitatprimehotel.com.br
Categoria:	3 (*)
Nº de apartamentos:	65
Diária:	127,00
Rede Hoteleira:	Independente
Área Total de Convenções:	30





Capítulo 4 Localização

4.1 – A Cidade

- O município de Leme pertence à região administrativa de Campinas, no Estado de São Paulo, região sudeste do Brasil.
- Os municípios limítrofes são no total de seis: Santa Cruz de Conceição, Pirassununga, Mogi-Guaçu, Araras, Rio Claro e Corumbataí. O acesso à cidade se dá através de Pirassununga, ao norte, e Araras ao sul.
- O acesso principal a cidade se dá através da Rodovia Anhanguera (SP-330).
- O acesso às cidades de Aguai e Mogi-Guaçu ocorre através de estradas vicinais e a Rio Claro e Mogi-Mirim, através da Rodovia Wilson Finardi (SP-191) saindo de Araras.
- O município se localiza a aproximadamente 191 km da capital, 2h e 20 min de percurso.

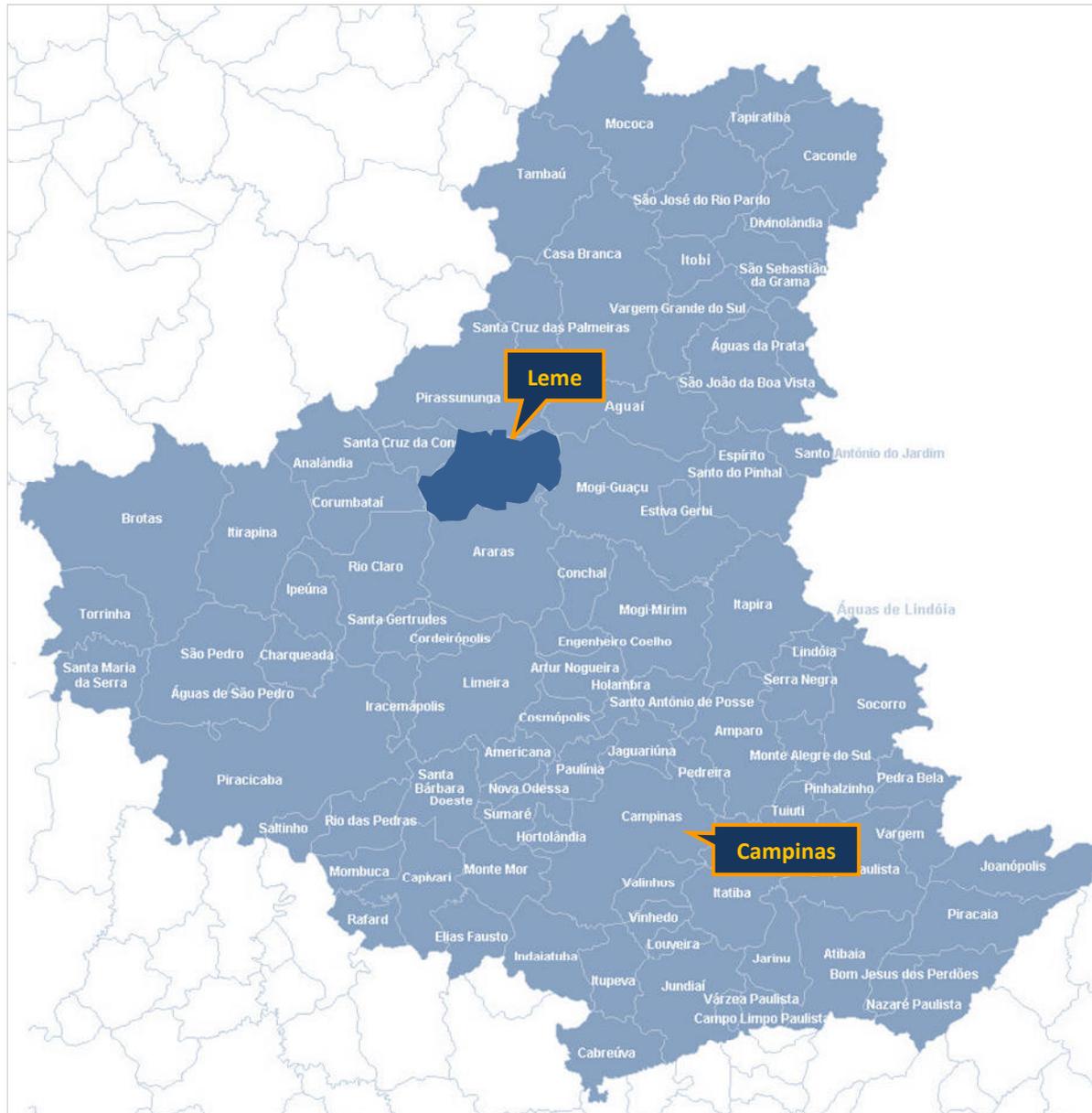
Mapa com localização no contexto nacional e estadual.



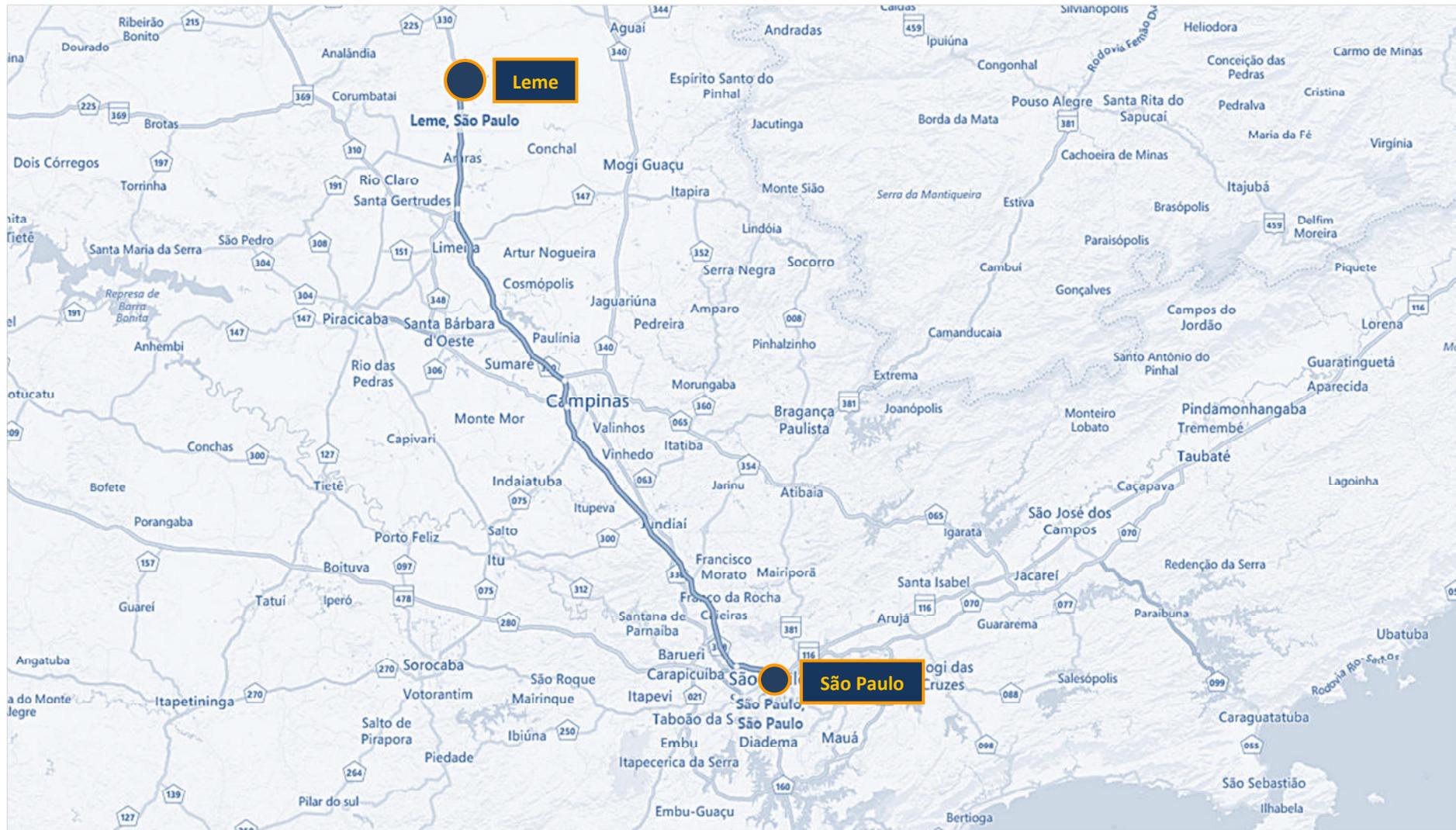
Destaque para a Região Administrativa de Campinas a qual pertence a cidade de Leme.



Mapa da Região Administrativa de Campinas e posição relativa de Leme e Campinas.



Trajetos entre São Paulo e Leme via Rod. dos Bandeirantes e Rod. Anhanguera, com 191 km e tempo de deslocamento aproximado de 2 horas e 20 minutos.



Acessos rodoviários à cidade de Leme – acesso principal através da Rodovia Anhanguera que corta a cidade.



Na tabela abaixo segue uma relação das cidades limítrofes marcadas com (*) e das principais cidades, suas distâncias a Leme e tempo aproximado de percurso.

Tabela de distância à cidade de Leme (SP)		
Cidades	Distância (km)	Tempo de percurso
Santa Cruz da Conceição (*)	11	14 min
Pirassununga (*)	22	26 min
Araras (*)	23	24 min
Corumbataí (*)	38	55 min
Cordeirópolis	40	38 min
Rio Claro (*)	43	44 min
Porto Ferreira	44	43 min
Limeira	47	46 min
Mogi-Guaçu (*)	70	1h 15 min
Americana	71	1h 06 min
Nova Odessa	78	1h 12 min
Piracicaba	82	1h 12 min
Mogi-Mirim	86	1h 22 min
São Carlos	87	1h 17 min
Paulínia	89	1h 22 min
Sumaré	97	1h 14 min
Campinas	98	1h 24 min
Aeroporto Int. de Viracopos	110	1h 17 min
Jaguariúna	106	1h 40 min
Valinhos	112	1h 33 min
Vinhedo	116	1h 35 min
Ribeirão Preto	128	1h 53 min
Indaiatuba	135	1h 34 min
Sertãozinho	151	2h 12 min
Bragança Paulista	164	2h 15 min
Sorocaba	194	2h 15 min
São Paulo	191	2h 20 min
Bauru	208	3h 03 min
Franca	211	3h

(*) Cidades limítrofes

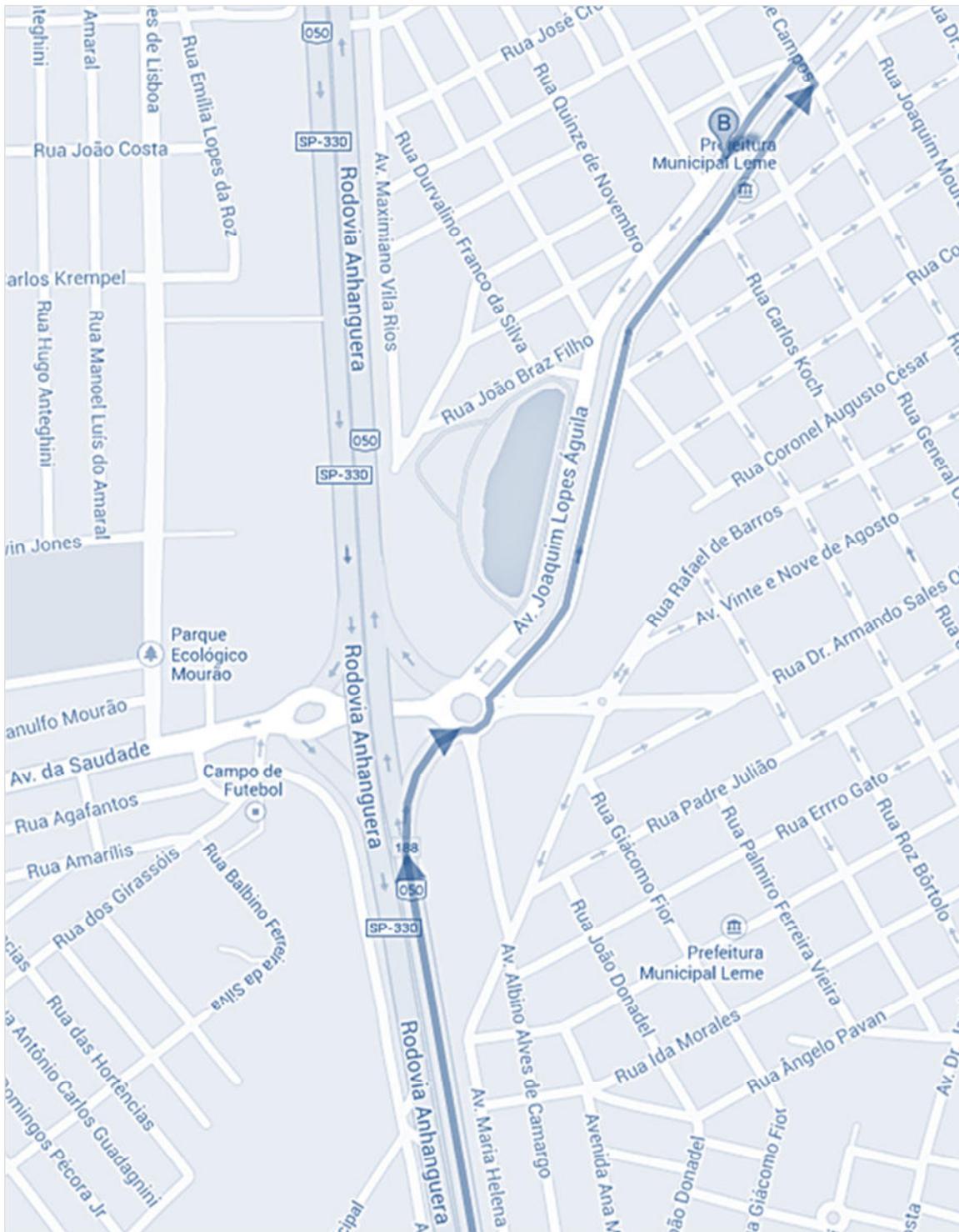
Fonte: Distância Cidades.com e Google

4.2 - Localização e acessos ao terreno

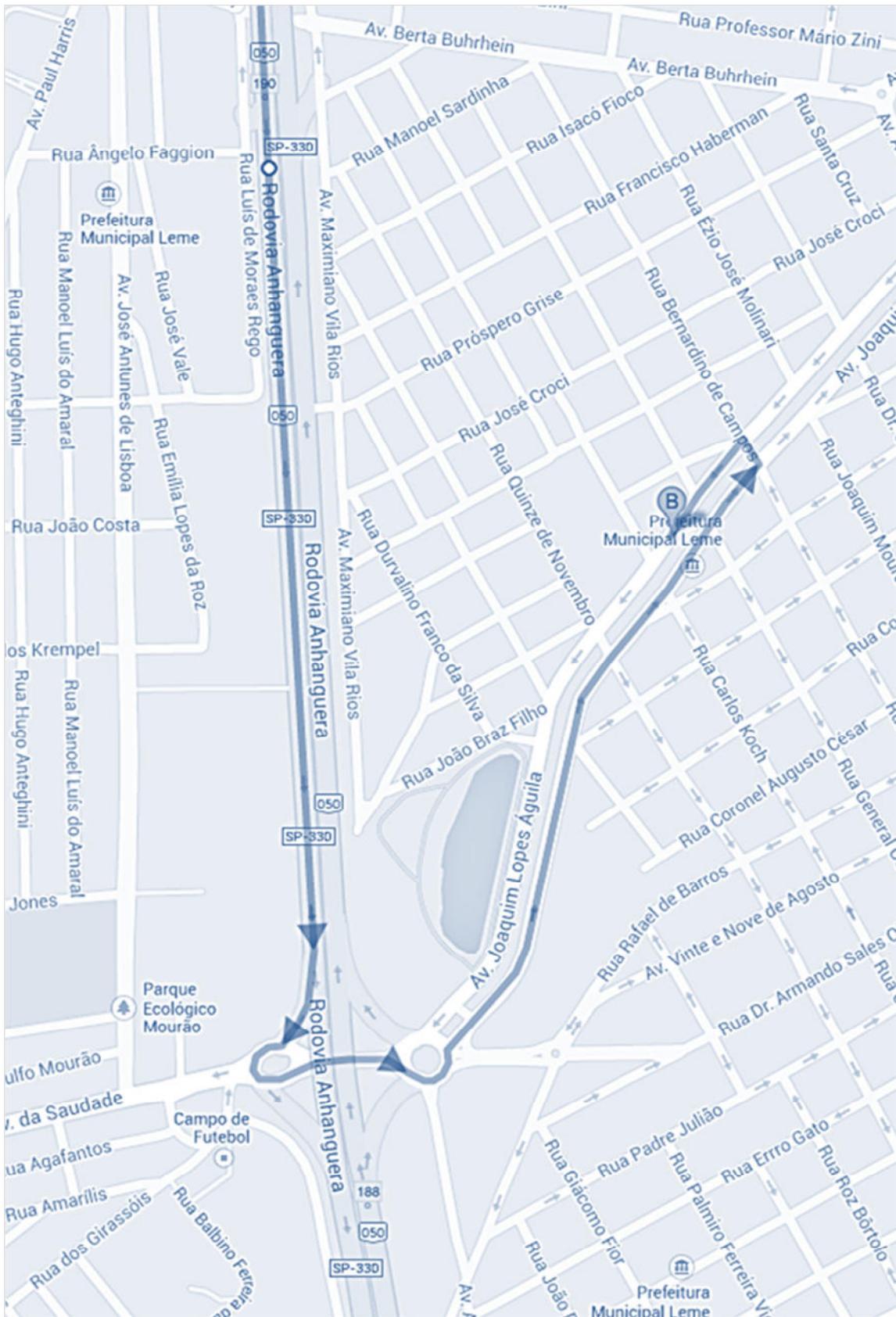
Anel Viário com 13 km de extensão circundando o município e facilitando o rápido acesso a qualquer ponto da cidade.



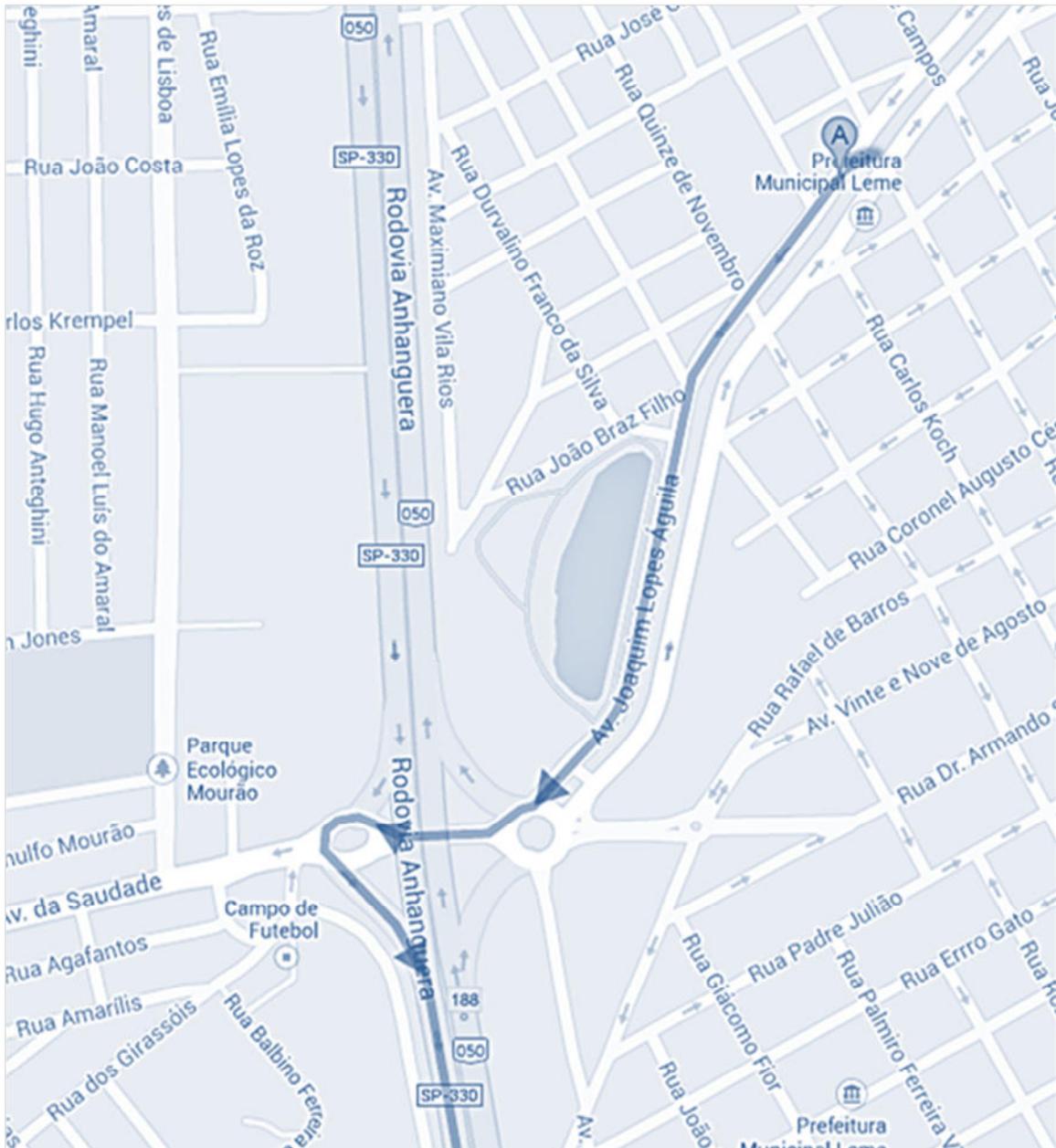
Chegada ao terreno através da Rodovia Anhanguera, sentido SP – Leme, acesso à Av. Joaquim Lopes Águila. Acesso das cidades de Araras, Limeira e região.



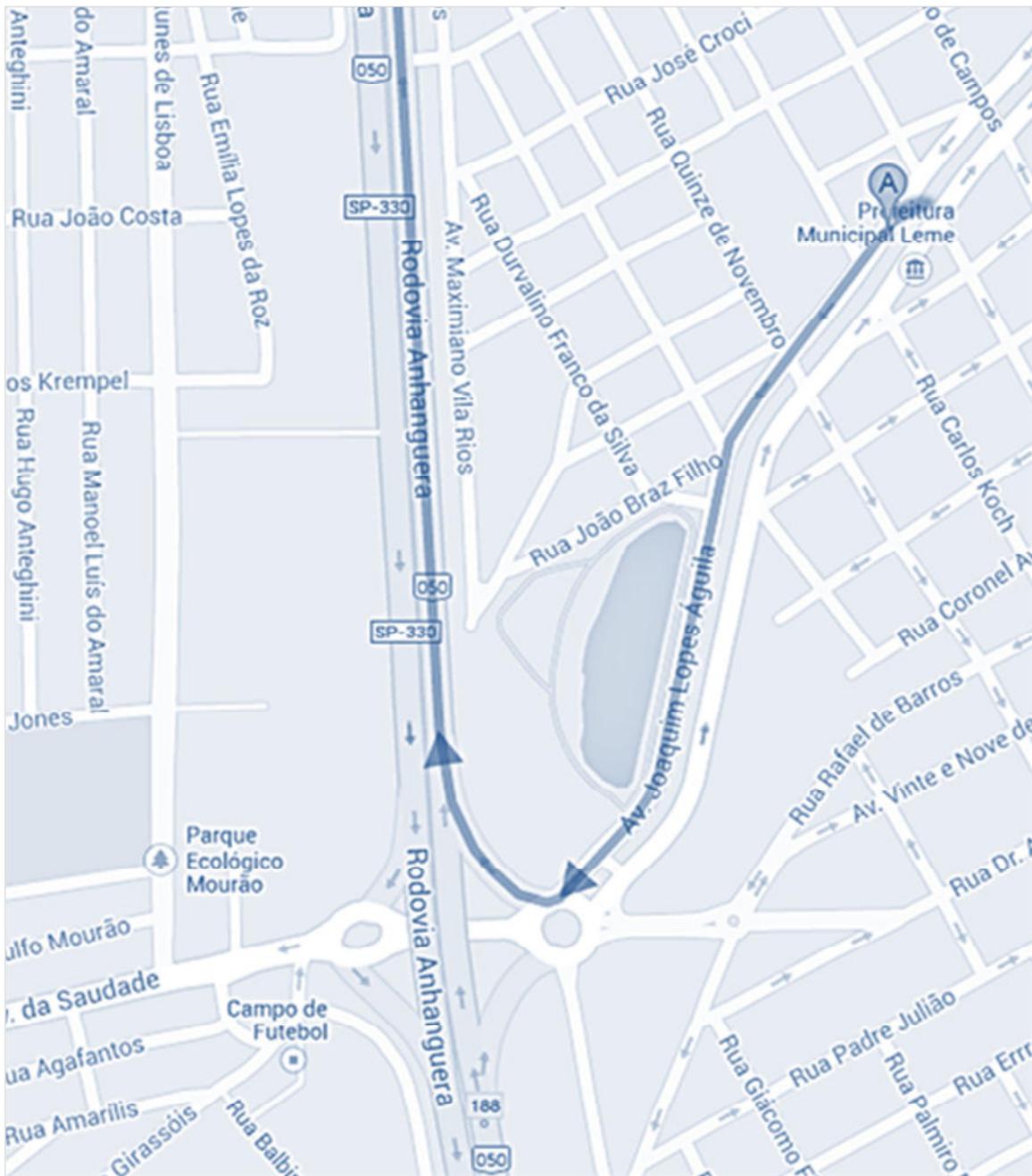
Chegada ao terreno através da Rodovia Anhanguera, sentido interior – Leme, acesso à Av. Joaquim Lopes Águila. Chegada das cidades de Pirassununga, Porto Ferreira e região.



Saída do terreno através da Av. Joaquim Lopes Águila e acesso à Rodovia Anhanguera sentido São Paulo.



Saída do terreno através da Av. Joaquim Lopes Águila e acesso à Rodovia Anhanguera sentido interior.



4.3 - Pontos de interesse próximos ao terreno

Visão geral da cidade e posição relativa do terreno aos principais pontos de interesse.



Visão da região mais próxima ao Sul do terreno (em vermelho) e principais pontos de interesse.



4.4 - Vistas do terreno e vizinhança



Vista do terreno esquina da Av. Joaquim Lopes Águila e R. Maria Rebessi Pereira



Vista da Av. Joaquim Lopes Águila e frente do terreno



Vista oposta da Av. Joaquim Lopes Águila



Rua Maria Rebessi Pereira – lateral do terreno



Rua Maria Rebessi Pereira em direção à Av. Joaquim Lopes Águila



Policlínica Municipal em frente ao terreno na Av. Joaquim Lopes Águila

4.5 - Avaliação da localização do terreno

A localização é estudada segundo os aspectos abaixo e recebe uma avaliação que varia entre 0 e 10. O resumo dessas avaliações e a avaliação média do terreno estão apresentados no item seguinte.



Acesso

O terreno está localizado à Av. Joaquim Lopes Águila, entre as ruas Maria Rebessi Pereira e Álvaro Pacheco Silveira. O acesso para quem chega de São Paulo se dá através da Rodovia Anhanguera e trevo de acesso que liga à avenida que faz frente ao terreno. O acesso para o hóspede que vem do interior é igualmente simples e se dá também pelo trevo (vide mapas acima). Atualmente o terreno está desocupado e à sua esquerda tem a R. Maria Rebessi Pereira e, à direita, um imóvel comercial desocupado seguido por uma oficina de automóveis. À sua frente, no lado oposto da avenida, localiza-se a Policlínica Municipal. De maneira geral os acessos ao terreno podem ser considerados excelentes e a tendência futura é de manter essa condição.

Visibilidade

O entorno, bem como, todo o trajeto desde a rodovia não possui grandes edificações que possam encobrir a visão do hóspede que chega ao hotel. O mesmo vale para aqueles que chegam ao hotel pelo sentido oposto, ou seja, vindo da região central. Com uma correta implantação do hotel no terreno e uma adequada sinalização de fachada, certamente o hotel terá ótima visibilidade. Como é usual, recomenda-se uma boa sinalização do hotel e do acesso a ele, nas principais entradas da cidade e nas vias mais importantes. Isso facilita o acesso do hóspede que vem à cidade e ao hotel pela primeira vez. De maneira geral a visibilidade pode ser considerada excelente e não há tendência de se alterar no futuro.

Serviços

Os serviços importantes nos arredores do hotel são aqueles de conveniência para o hóspede, ou seja, farmácias, bancos, mercados e lojas de conveniência, restaurantes, lanchonetes, entre outras opções de lazer e serviço. Na própria Av. Joaquim Lopes Águila, a aproximadamente 200 metros o hóspede encontrará o Restaurante e Churrascaria Bagatini, junto a um posto de combustíveis. Nas R. Bernardino de Campos, R. 29 de Agosto e R. Rafael de Barros o hóspede poderá acessar boa oferta de cafés, restaurantes e lanchonetes. Em direção ao centro a uma distância aproximada de 1 km o hóspede encontrará boa oferta de serviços. Está prevista a construção do Mall ConVem na rotatória em frente à rodoviária a aproximadamente 800 metros com uma lanchonete McDonalds, farmácia e lojas. Outras opções estão marcadas nos mapas acima. No geral a oferta de serviços pode ser considerada boa e com tendência de manutenção ou melhora no futuro em função da presença do hotel.

Segurança

De acordo com entrevistas feitas na cidade, não há casos recentes de crimes graves na região. A cidade de maneira geral possui baixos índices de criminalidade. O entorno do hotel em estudo é relativamente pouco adensado, havendo alguns terrenos ainda desocupados. Após o horário comercial o entorno tende a ficar bastante vazio. Por essa razão, é recomendada atenção nas caminhadas no período da noite. De maneira geral, a segurança pode ser considerada muito boa com tendência de manutenção ou melhora no futuro em função de uma eventual maior ocupação da região causada pela presença do hotel.

Pontos de interesse

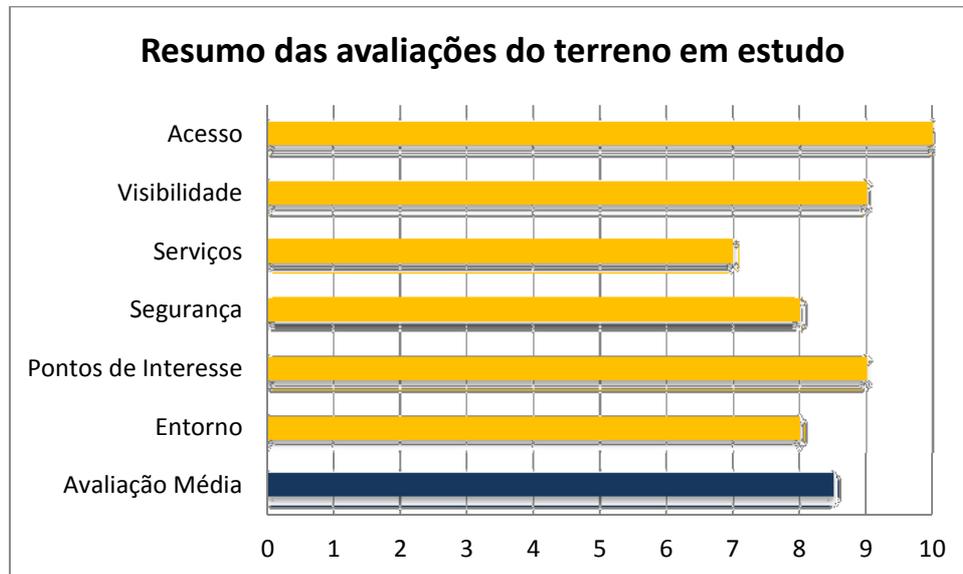
Com relação à proximidade a pontos de interesse, destacamos que o terreno está localizado numa avenida que dá fácil acesso a Rodovia Anhanguera, ao Distrito Industrial, à região central da cidade e se interliga facilmente a outras avenidas tornando simples e rápido o deslocamento aos pontos mais importantes da cidade. Conforme mencionado acima a distância à região central de Leme é inferior a 1 km e pode ser percorrida a pé. A distância ao Distrito Industrial é de aproximadamente 1,5 km e se dá através da Rodovia Anhanguera, exigindo assim o uso de automóvel. No entorno do terreno, a pouca distância, está o Cine Avenida, como opção de lazer ao hóspede, o Fórum Municipal e a Casa do Advogado-OAB, as instalações do Sesi e Estádio de Futebol Bruno Lazarini e a Rodoviária de Leme (a 800 m do hotel). A cidade não apresenta problemas de trânsito e congestionamentos. A proximidade a pontos de interesse pode ser considerada muito boa com tendência futura de manutenção.

Entorno

As ruas laterais e posteriores ao terreno são ocupadas por imóveis residenciais de padrão bom e muito bom e pequenos comércios de padrão regular. Na Rua Maria Rebessi Pereira, exatamente na posição ao lado do terreno, encontra-se um terreno ainda desocupado para o qual foi planejada uma concessionária de veículos e uma loja de material de construção, ainda não construídas. Do lado oposta da Av. Joaquim Lopes Águila encontram-se pequenos comércios e residências de bom padrão. Caminhando-se em direção perpendicular à avenida chega-se ao centro da cidade com maior densidade de comércio, bancos, lanchonetes etc. No geral, o entorno pode ser considerado de bom nível com tendência futura de manutenção ou de melhora a partir da presença do hotel e da possibilidade de atração de novos empreendimentos em particular no entorno do hotel.

4.6 - Conclusão

Os itens analisados acima obtiveram as seguintes avaliações:



Todos os itens que compõem a avaliação da localização obtiveram avaliações “boa” ou “muito boa” com tendência futura de manutenção ou de melhora.

Os acessos viários, qualquer que seja a origem e o destino dos hóspedes, são muito bons.

A visibilidade também é um ponto positivo da localização e o hotel pode se beneficiar muito disso, sobretudo, trabalhando a sinalização nas vias de acesso.

O hotel está localizado numa avenida com nível satisfatório de segurança, entorno adequado e bom acesso a serviços, comércio e pontos de interesse em geral.

No geral, o terreno obteve uma avaliação média de 8,5 em 10, o que nos faz concluir que o terreno analisado possui vocação hoteleira e é adequado à implantação do hotel em estudo.



Capítulo 5 Análise SWOT

5.1 – Análise SWOT - Conceito

SWOT é a sigla dos termos em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A Análise SWOT consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno - Empreendimento (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo ao empreendimento - Mercado (Oportunidades e Ameaças).

No item *Strengths* (Forças), são analisadas as vantagens internas da empresa e/ou empreendimento em relação aos concorrentes.

Em *Weaknesses* (Fraquezas), analisa-se as desvantagens internas das empresas e/ou empreendimento em relação aos concorrentes.

Em *Opportunities* (Oportunidades), são analisados os aspectos externos, ou de mercado, positivos que podem gerar vantagem competitiva à empresa/empreendimento.

Por fim, em *Threats* (Ameaças), são avaliados os fatores externos, ou de mercado, que podem por em risco a vantagem competitiva da empresa.

Assim sendo, baseado nas informações levantadas e expostas neste estudo, apresentamos abaixo a análise SWOT.

5.2 – Análise SWOT



5.2.1 – Forças (ambiente interno)

- O terreno tem excelente acesso para quem chega à cidade, vindo do interior ou da capital. O acesso também é excelente para o hóspede chegar à qualquer ponto da cidade, seja na região central, seja no Distrito Industrial.
- A visibilidade do terreno é excelente em todas as direções.
- O terreno está localizado em avenida próxima à região central da cidade. O hóspede poderá acessar o comércio com uma caminhada entre 500 e 1.000 metros.
- São boas condições de segurança no entorno do hotel e para caminhadas noturnas.
- As empresas estão localizadas no eixo da Rodovia Anhanguera e na região central da cidade, ambas com fácil acesso e pequena distância ao terreno em estudo.
- Hotel será administrado por rede hoteleira com bandeira bastante reconhecida pelo mercado e com excelente padrão de qualidade em sua gestão.
- O entorno apresenta construções de padrão médio a alto e no geral é agradável.

5.2.2 – Fraquezas (ambiente interno)

- A avenida na qual se localiza o terreno em estudo não dispõe de opções de serviços e comércio tão próximos. No entanto, através de uma caminhada entre 500 metros e 1.000 metros é possível acessar todo o comércio e conveniência da região central de Leme.
- O acesso à região onde estão localizados os principais geradores de demanda, Distrito Industrial e eixo da Rodovia Anhanguera, deve ocorrer através da utilização de automóvel. Todos os hotéis da cidade apresentam a mesma condição.
- Por se tratar de projeto de categoria supereconômica, o hotel pode sofrer a concorrência de hotéis independentes novos com apartamentos maiores e que podem vir a praticar tarifas muito próximas ao hotel em estudo.

5.2.3 – Oportunidades (ambiente externo)

- A cidade de Leme tem apresentado evolução positiva em seus índices demográficos ao longo da última década.
- O PIB da cidade tem apresentado crescimento no período analisado (2010-2013).
- Os setores que mais contribuem para a formação do PIB da cidade são o de Serviços e o de Indústrias, representando juntos 70,2% do valor total do PIB. Esses são os setores que tradicionalmente geram mais hóspedes.
- O município está localizado na região administrativa de Campinas que é uma das que mais cresce e recebe investimentos no Brasil.

- A cidade é bem servida de acessos rodoviários e a malha viária urbana, incluindo o Anel Viário, é bem desenvolvida, viabilizando rápidos acessos a qualquer ponto da cidade.
- O aeroporto da cidade recebe somente voos executivos, mas tem estrutura preparada para ampliações futuras que viabilizariam a operação de voos comerciais.
- O segmento de negócios é o responsável pela geração da maior parte da demanda hoteleira.
- A cidade possui boa quantidade e variedade de cursos técnicos e universitários, fator importante para a geração de mão de obra para a operação do hotel e atração de novas empresas.
- As condições cada vez mais difíceis das capitais com relação a custos imobiliários, trânsito e insegurança levam muitas empresas a se mudar para cidades próximas que sejam uma alternativa mais econômica e de melhor qualidade de vida.
- A cidade está recebendo solicitações de aprovação para instalação de novas empresas e novos condomínios industriais.
- O município dispõe de boa infraestrutura e tem potencial para atrair e viabilizar a instalação de novas indústrias.
- Leme ainda dispõe de áreas para receber novas empresas e ampliar os distritos industriais existentes.
- A cidade recebe hóspedes estrangeiros, em sua maioria, americanos e japoneses visitando as filiais de suas empresas.
- A prefeitura tem disponibilidade para oferecer incentivos fiscais para empresas interessadas em se instalar em suas áreas.
- Está em desenvolvimento uma parceria para atrair cursos da UFSCAR para a cidade.
- Dos hotéis atualmente em operação e pertencentes ao set competitivo nenhum é administrado por redes hoteleiras.
- A maior parte dos hotéis da cidade não é de boa qualidade nem apresentam bom nível de instalações, manutenção e serviços.
- Não foi identificado nenhum hotel em desenvolvimento na cidade.
- O hotel em estudo deverá ter uma vantagem na competição direta com os hotéis do set competitivo em função de suas características de produto, operacionais e comerciais advindas da bandeira e da rede hoteleira a que pertence.

5.2.4 – Ameaças (ambiente externo)

- A atividade econômica no Brasil vem decrescendo nos últimos anos assim como o PIB total e a atividade industrial, aumentando o nível de desemprego em vários setores.
- O país vem passando por um processo de desindustrialização nas últimas décadas, com maior ênfase nos últimos anos.

- Leme possui poucos geradores de demanda de lazer e essa demanda está mais concentrada nos finais de semana.
- O comércio da cidade é desenvolvido, mas ainda há espaço para se desenvolver. A cidade ainda não conta com nenhum shopping center.
- Embora o aeroporto tenha passado por atualizações ainda não recebe voos comerciais.
- Leme não dispõe de área específica para realização de feiras e eventos. A cidade não tem um calendário de eventos importante e os poucos que ocorrem são originados nas próprias empresas instaladas na cidade.
- O segmento de convenções, saúde, social, religioso, tripulações, acadêmico e esportivo geram relativamente pouca demanda hoteleira. No entanto, são importantes para complementá-la, em especial nos finais de semana, contribuindo para a elevação da taxa média de ocupação dos hotéis.
- As diárias médias não são elevadas, sobretudo em função da baixa qualidade dos hotéis.



Parque Municipal Eni Jorge Draib



Capítulo 6 Resultados

Foi considerado que o hotel em estudo será de categoria supereconômica (2*) e operará com uma franquia da marca IBIS BUDGET, de propriedade da Rede Accor Hotels e será administrada pela empresa Safe Administração Hoteleira Ltda, conforme informado pelo contratante deste estudo. O hotel contará com 84 apartamentos, sem área de convenções, restaurante somente para café-da-manhã e refeições rápidas e data prevista de abertura em agosto de 2018. Os valores são correntes de outubro de 2016, ou seja, não levam em conta projeção de inflação.

6.1 – Afiliação a rede hoteleira

De maneira geral a afiliação hoteleira pode ocorrer, resumidamente, de duas formas diferentes. Através de um contrato de administração, no qual a própria rede hoteleira gerenciará diretamente o hotel, ou através de uma franquia de marca na qual o proprietário do empreendimento (ou empresa contratada para esse fim) administrará o hotel. Ocorrerá cobrança de taxas no momento da afiliação e de administração regularmente ao longo da operação, específicas a cada tipo de afiliação escolhido.

Em ambas as condições, o empreendimento utilizará a bandeira hoteleira contratada e compatível com as características específicas de sua categoria.

Assim, a afiliação ou não a uma rede hoteleira deve ser analisada levando em conta os benefícios e custos gerados, bem como, o posicionamento e reputação das marcas envolvidas.

Uma rede hoteleira reconhecida no mercado terá condições de oferecer, entre outras, as vantagens enumeradas resumidamente abaixo.

- O hóspede identifica através da bandeira hoteleira, em função da padronização dos produtos, a categoria do hotel e a qualidade de suas instalações e serviços oferecidos.
- Maior amplitude nas ações de vendas e marketing, em âmbito nacional e internacional, normalmente inacessíveis financeiramente aos hotéis independentes. O hotel contará com sistemas mundiais de reservas, divulgação do hotel em site da rede, maior facilidade de localização nas ferramentas de busca da internet, mais canais de distribuição, equipes e ações de vendas nos principais mercados emissores, publicidade nos principais meios de comunicação, acesso a banco de dados e ferramentas de envio de promoções, relações públicas, participação em feiras e eventos do setor, acesso a acordos nacionais feitos com grandes empresas e programas de fidelização.
- Incremento nas diárias.
- Aumento no número de reservas de apartamentos.
- Valorização da imagem do projeto.
- Padronização nos sistemas gerenciais e de apresentação de resultados.
- Práticas gerenciais e administrativas mais modernas, como o revenue management, CRM, entre outras, levando a melhores resultados operacionais.
- Possibilidade de economias de escala na compra e contratação de bens e serviços necessários à operação e manutenção do hotel, entre outros.

Para o empreendimento em estudo foi escolhida a bandeira IBIS BUDGET pertencente à rede ACCOR HOTELS que possui condição de destaque no mercado nacional e possui bandeiras bastante conhecidas entre os hóspedes, empresas e o segmento turístico nacional e internacional. A marca será utilizada através de um sistema de franquia e o hotel será gerenciado pela empresa Safe Hotéis.

A Accor Hotels é a maior administradora hoteleira atuando no Brasil. Possui atualmente 225 hotéis em operação no Brasil (distribuídos por 12 bandeiras internacionais e 96 cidades). No ano de 2015 assinou 19 novos contratos no Brasil totalizando 2.670 novos apartamentos. Projeta para 2019 operar 385 hotéis no Brasil, 62.560 apartamentos em 164 cidades.

A Accor Hotels no mundo opera em 9 países mais de 3.800 hotéis dos quais 1.336 tem investimento direto da rede, mais de 500.000 quartos, 17 marcas dos segmentos luxo ao econômico, faturamento de € 2.726 milhões (1º semestre de 2015) e mais de 180 mil colaboradores.

A empresa participa dos principais eventos e feiras de negócios do Brasil e está associada às principais agências de viagem e OTA's (Online Travel Agency).

Seguem abaixo as premissas utilizadas no modelo econômico-financeiro para cálculo dos resultados operacionais do hotel em estudo.

6.2 – Análise de absorção

A tabela abaixo apresenta uma projeção da oferta hoteleira ao longo dos 10 anos de operação e dos anos que precedem sua abertura.

A oferta inicial de 209 uhs se refere ao total de apartamentos do set competitivo, conforme capítulo 3, e leva em conta os hotéis Leme Plaza Hotel, Flat Visconde, Hotel Andrade's, Hotel Habitat, Hotel Piazza e Pousada Piazza.

Projeção da oferta hoteleira					
Ano	Ano de operação	Oferta Inicial	Entrada de Uhs	Saída de Uhs	Total de Uhs ofertados
2016		209	0	0	209
2017		209	0	0	209
2018	1	209	0	32	177
2019	2	177	0	0	177
2020	3	177	0	0	177
2021	4	177	0	0	177
2022	5	177	0	0	177
2023	6	177	0	0	177
2024	7	177	0	0	177
2025	8	177	0	0	177
2026	9	177	0	0	177
2027	10	177	0	0	177
2028	11	177	0	0	177

Foi considerado que a partir da abertura do hotel em estudo, o Hotel Plaza e a Pousada Plaza, os dois menores e com instalações mais simples, devam sair do set competitivo, reduzindo a oferta total em 32 apartamentos.

Na tabela abaixo é apresentado um estudo de absorção de novas unidades habitacionais (quartos) no mercado.

O estudo de absorção tem por função indicar quantas novas unidades habitacionais podem ser lançadas mantendo-se o equilíbrio do mercado em determinado patamar de taxa de ocupação. Neste estudo a taxa de ocupação utilizada para esse fim foi de 50%.

Projeção da absorção de novas unidades no mercado					
Ano	Ano de operação	Oferta	Demanda	Tx de Ocupação	Absorção (Uhs)
2016		209	133	64%	57
2017		209	135	65%	62
2018	1	177	139	79%	102
2019	2	177	146	83%	116
2020	3	177	151	85%	125
2021	4	177	155	88%	134
2022	5	177	160	90%	143
2023	6	177	165	93%	153
2024	7	177	170	96%	163
2025	8	177	175	99%	173
2026	9	177	180	102%	183
2027	10	177	186	105%	194
2028	11	177	191	108%	205

O cálculo da demanda, na tabela acima, representa o número de apartamentos demandados e está baseada em dados obtidos junto ao mercado e projetados ano a ano através de incrementos anuais à taxa de 0% em 2016, 2% em 2017, 3% em 2018, 5% em 2019 e estabilizando-se em 3% a partir de 2020. Tais percentuais foram estimados levando-se em conta as previsões de comportamento para a economia brasileira no período e seus esperados reflexos na demanda hoteleira da cidade.

Os números mostram que, mantendo-se o equilíbrio de mercado no patamar de 50% de ocupação, é possível, no ano de 2018, absorver 102 novos quartos. Dessa maneira, com os parâmetros adotados, é possível a inserção de um novo hotel de marca IBIS BUDGET com 84 unidades habitacionais.

Independentemente dessa condição, a entrada de um novo hotel, com bandeira reconhecida em todo o mercado nacional e com grande competitividade, impactará os hotéis concorrentes com administração familiar e produtos, que serão percebidos, por parte dos hóspedes, comparativamente inferiores em relação ao hotel em estudo. Isso fará com que a taxa de ocupação desses hotéis caia, exigindo um reposicionamento de mercado e eventualmente investimentos na atualização dos hotéis.

6.3 – Projeção de taxas de ocupação e diárias médias

Na tabela abaixo estão projetadas as taxas de ocupação do hotel em estudo conforme dados levantados em mercado.

Projeção da taxa de ocupação					
Ano de Operação	1	2	3	4	5
Demanda projetada	134	141	145	149	154
Oferta Total de Uhs	177	177	177	177	177
Nº uhs hotel em estudo	84	84	84	84	84
Oferta Total	261	261	261	261	261
Fair Share	32%	32%	32%	32%	32%
Índice de Penetração	1,05	1,10	1,10	1,10	1,10
Demanda estimada do HOTEL	45	50	51	53	54
Demanda complementar	5	6	6	6	6
Demanda não atendida	3	3	3	3	3
Demanda total	54	58	60	62	64
Taxa de ocupação	63,9%	69,6%	71,6%	73,6%	75,7%

Na tabela acima, “Demanda projetada” é a demanda atual de mercado projetada para o ano 1 (primeiros 12 meses) de operação do hotel e é estimada a partir de dados de mercado dos hotéis considerados no set competitivo.

“Oferta Total de uhs (unidades habitacionais)” é o número de uhs total em operação no set competitivo, conforme tabela anterior “Projeção da Oferta Hoteleira”.

“Nº de uhs do hotel em estudo” é o número de uhs que o hotel em estudo acrescentará ao set competitivo.

“Oferta Total” é a soma dos valores de oferta total de uhs e do hotel em estudo.

“Fair Share” representa a porção de mercado correspondente ao hotel em estudo baseado no número total de uhs.

“Índice de Penetração” representa a capacidade do hotel em estudo em absorver a demanda.

“Demanda estimada do hotel” é a demanda que cabe ao hotel em estudo conforme divisão proporcional da demanda do mercado.

“Demanda complementar” representa a parcela estimada a partir da demanda atendida pelos hotéis que não se encontram no set competitivo e que é atraída para hotel em estudo.

“Demanda não atendida” se refere aos hóspedes que optam por não se hospedarem nos hotéis da cidade, voltando para suas cidades de origem ou se hospedando em cidades vizinhas. Também pode representar, num caso geral, qualquer demanda eventual gerada em função de grandes eventos esporádicos na cidade.

“Demanda total” é o somatório de todas as demandas anteriores.

Foi considerado que a taxa de ocupação permanece constante do ano 5 em diante, pois a partir de determinados patamares de ocupação e certo período de tempo o mercado é estimulado a lançar novos empreendimentos hoteleiros.

A tabela abaixo apresenta uma projeção das diárias médias para o hotel em estudo.

Projeção das Diárias Médias		
Ano	Diária Média Bruta	Diária Média Líquida (*)
1	107,12	103,21
2	110,33	106,31
3	113,64	109,50
4	117,05	112,78
5	120,56	116,16
6	124,18	119,65
7	127,91	123,24
8	131,74	126,94
9	135,70	130,74
10	139,77	134,67

(*) Valor descontado de PIS (0,65%) e Cofins (3,00%)

As Diárias Médias Brutas foram projetadas a partir da referência de diárias atuais de produtos compatíveis até a data de abertura do hotel.

As Diárias Médias Líquidas são obtidas a partir da aplicação do PIS (0,65%) e Cofins (3,00%).

A evolução das diárias médias para o período considerado foi obtida pela aplicação de taxa de crescimento constante de 3% a.a. levando-se em conta o histórico de produtos e mercados semelhantes.

6.4 – Estimativas Operacionais

Na planilha abaixo estão apresentados os resultados projetados para os dez primeiros anos de operação do hotel em estudo, baseados na premissa de que o hotel será afiliado a bandeira hoteleira reconhecida (conforme item 6.1) e administrado com competência e profissionalismo. Os valores são correntes de outubro de 2016, ou seja, não levam em conta projeção de inflação. Previsão de abertura para agosto de 2018 conforme informado pelo contratante deste estudo.

Estimativas Operacionais - IBIS BUDGET LEME (Outubro 2016)					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Número de apartamentos	84	84	84	84	84
Apartamentos disponíveis por ano	30.660	30.660	30.660	30.660	30.660
Apartamentos vendidos	19.592	21.339	21.953	22.566	23.210
Taxa de ocupação	63,9%	69,6%	71,6%	73,6%	75,7%
Diária média líquida (R\$)	103,21	106,31	109,50	112,78	116,16
Revpar (Receita por apartamento disponível)	65,95	73,99	78,40	83,01	87,94
RECEITAS DEPARTAMENTAIS					
Hospedagem	2.022.063,49	2.268.508,41	2.403.706,29	2.544.966,41	2.696.108,37
Alimentos e Bebidas	305.660,76	342.914,06	363.350,95	384.704,23	407.551,27
Eventos	0	0	0	0	0
Outros departamentos	23.512,37	26.378,00	27.950,07	29.592,63	31.350,10
RECEITA OPERACIONAL (A)	2.351.236,61	2.637.800,47	2.795.007,32	2.959.263,27	3.135.009,73
DESPESAS DEPARTAMENTAIS					
Hospedagem	192.096,03	215.508,30	228.352,10	241.771,81	256.130,30
Alimentos e Bebidas	143.660,56	161.169,61	170.774,95	180.810,99	191.549,09
Eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros departamentos	21.866,50	24.531,54	25.993,57	27.521,15	29.155,59
TOTAL (B)	357.623,09	401.209,45	425.120,61	450.103,94	476.834,98
DESPESAS OPERACIONAIS					
Administração	173.991,51	195.197,23	206.830,54	218.985,48	231.990,72
Serviços públicos	183.396,46	205.748,44	218.010,57	230.822,54	244.530,76
Manutenção	117.561,83	131.890,02	139.750,37	147.963,16	156.750,49
Marketing	37.619,79	42.204,81	44.720,12	47.348,21	50.160,16
Folha de pagamentos	603.662,66	603.662,66	603.662,66	603.662,66	603.662,66
TOTAL (C)	1.116.232,25	1.178.703,17	1.212.974,26	1.248.782,06	1.287.094,79
LUCRO OPERACIONAL (D) = (A) - (B) - (C)	877.381,28	1.057.887,85	1.156.912,44	1.260.377,27	1.371.079,97
% da Receita (A)	37,3%	40,1%	41,4%	42,6%	43,7%
RECEITAS E DESPESAS NÃO OPERACIONAIS					
Fundo de reserva	23.512,37	26.378,00	27.950,07	59.185,27	62.700,19
Taxas de franquia da rede hoteleira	186.558,87	209.296,28	221.769,86	234.802,74	248.747,35
Seguros	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
IPTU/Taxa de Lixo	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00
TOTAL (E)	235.271,24	260.874,28	274.919,93	319.188,01	336.647,54
Taxa de administração fixa SAFE	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00
Taxa de administração variável SAFE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total taxa de administração SAFE (F)	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00
Pagamento de aluguel aos proprietários (G)	100.800,00	100.800,00	100.800,00	100.800,00	100.800,00
RESULTADO LÍQUIDO (D) - (E) - (F) - (G)	385.310,04	540.213,57	625.192,52	684.389,26	777.632,43
RESULTADO LÍQUIDO (para cálculo de retorno)	509.622,41	667.391,57	753.942,59	844.374,53	941.132,62

Estimativas Operacionais - IBIS BUDGET LEME (Outubro | 2016)

	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Número de apartamentos	84	84	84	84	84
Apartamentos disponíveis por ano	30.660	30.660	30.660	30.660	30.660
Apartamentos vendidos	23.210	23.210	23.210	23.210	23.210
Taxa de ocupação	75,7%	75,7%	75,7%	75,7%	75,7%
Diária média líquida (R\$)	119,65	123,24	126,94	130,74	134,67
Repar (Receita por apartamento disponível)	90,57	93,29	96,09	98,97	101,95
RECEITAS DEPARTAMENTAIS					
Hospedagem	2.776.991,62	2.860.301,37	2.946.229,16	3.034.425,72	3.125.639,53
Alimentos e Bebidas	419.777,80	432.371,14	445.360,22	458.692,26	472.480,39
Eventos	0	0	0	0	0
Outros departamentos	32.290,60	33.259,32	34.258,48	35.284,02	36.344,65
RECEITA OPERACIONAL (A)	3.229.060,03	3.325.931,83	3.425.847,86	3.528.402,00	3.634.464,56
DESPESAS DEPARTAMENTAIS					
Hospedagem	263.814,20	271.728,63	279.891,77	288.270,44	296.935,75
Alimentos e Bebidas	197.295,57	203.214,43	209.319,30	215.585,36	222.065,78
Eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros departamentos	30.030,26	30.931,17	31.860,39	32.814,14	33.800,52
TOTAL (B)	491.140,03	505.874,23	521.071,46	536.669,94	552.802,06
DESPESAS OPERACIONAIS					
Administração	238.950,44	246.118,96	253.512,74	261.101,75	268.950,38
Serviços públicos	251.866,68	259.422,68	267.216,13	275.215,36	283.488,24
Manutenção	161.453,00	166.296,59	171.292,39	176.420,10	181.723,23
Marketing	51.664,96	53.214,91	54.813,57	56.454,43	58.151,43
Folha de pagamentos	603.662,66	603.662,66	603.662,66	603.662,66	603.662,66
TOTAL (C)	1.307.597,75	1.328.715,80	1.350.497,50	1.372.854,30	1.395.975,94
LUCRO OPERACIONAL (D) = (A) - (B) - (C)	1.430.322,25	1.491.341,79	1.554.278,91	1.618.877,75	1.685.686,57
% da Receita (A)	44,3%	44,8%	45,4%	45,9%	46,4%
RECEITAS E DESPESAS NÃO OPERACIONAIS					
Fundo de reserva	64.581,20	66.518,64	68.516,96	70.568,04	72.689,29
Taxas de franquia da rede hoteleira	256.209,77	263.896,06	271.823,90	279.961,06	288.376,59
Seguros	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
IPPU/Taxa de Lixo	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00	23.100,00
TOTAL (E)	345.990,97	355.614,70	365.540,86	375.729,10	386.265,88
Taxa de administração fixa SAFE	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00
Taxa de administração variável SAFE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total taxa de administração SAFE (F)	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00
Pagamento de aluguel aos proprietários (G)	100.800,00	100.800,00	100.800,00	100.800,00	100.800,00
RESULTADO LÍQUIDO (D) - (E) - (F) - (G)	827.531,28	878.927,10	931.938,05	986.348,66	1.042.620,68
RESULTADO LÍQUIDO (para cálculo de retorno)	992.912,48	1.046.245,73	1.101.255,01	1.157.716,70	1.216.109,97

Premissas adotadas no Demonstrativo de Resultados acima apresentado:

As “Receitas Departamentais” são obtidas pelo somatório das receitas obtidas em cada departamento, a saber, Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Eventos e Outros Departamentos. As “Receitas de Hospedagem” são obtidas pela venda de pernoites dos apartamentos. As “Receitas de Alimentos e Bebidas” se referem às vendas de café-da-manhã, lanches, snacks e bebidas. As “Receitas de Eventos” ocorre pela venda de espaços e salas para reuniões (no hotel em estudo não está projetada nenhuma área de eventos). As “Receitas de Outros

Departamentos” são obtidas pela venda de serviços de lavanderia, telefonia, serviços de escritório (como impressão de documentos), entre outros. Observação: o mercado atualmente oferece gratuitamente o estacionamento e o acesso a redes de wifi. O cálculo das Receitas de Alimentos e Bebidas, Eventos e de Outros Departamentos se dá através da aplicação de índices baseados em dados de mercado reais e atuais, de hotéis em operação com características comparáveis e em mercados compatíveis.

As “Despesas Departamentais” são obtidas pelo somatório das despesas de cada departamento, a saber, Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Eventos e Outros Departamentos. Levam em conta os custos diretos envolvidos em cada departamento. As despesas departamentais são calculadas através da aplicação de índices levantados por esta consultoria e são baseados em dados de mercado reais e atuais, de hotéis em operação com características comparáveis e em mercados compatíveis.

As “Despesas Operacionais” são todas as demais despesas além daquelas já consideradas nas “Despesas Departamentais” e estão ligadas a administração e funcionamento do hotel de maneira geral. Estão organizadas em “Administração”, que considera os custos com papelaria, licenciamento de softwares, viagens, entre outros; em “Serviços Públicos”, que considera os custos com água, energia, gás, internet e telefonia; “Manutenção”, que considera os custos com manutenção predial (elétrica, hidráulica, jardinagem, elevadores, caldeiras, geradores, condicionadores de ar, caixa d’água, entre outros); “Marketing”, que considera os custos com ações de marketing em geral como folheteria, participação em feiras e eventos, anúncios, entre outros. As despesas operacionais são calculadas através da aplicação de índices levantados por esta consultoria baseados em dados de mercado reais e atuais, de hotéis em operação com características comparáveis e em mercados compatíveis.

“Fundo de Reserva” é um fundo destinado, dentre outras finalidades, ao custeio das despesas com pequenas reformas e substituição de equipamentos desgastados com a utilização. A gestão desses recursos cabe aos proprietários do hotel. Foi considerada uma retirada anual equivalente a 1% da “Receita Operacional (A)” do primeiro ao terceiro ano e 2% do quarto ano em diante.

As “Taxas de franquia da rede hoteleira” utilizadas são aquelas informadas e neste estudo foram consideradas em sua forma totalizada: 4,575% da Receita de Hospedagem e 4% da Receita Operacional Total.

As despesas anuais com “Seguros” foram estimadas em R\$ 25 por apartamento e as despesas com IPTU e Taxa de Lixo foram estimadas em R\$ 275,00 por apartamento.

A taxa de administração fixa informada da SAFE HOTÉIS é de R\$ 13.000,00 por mês (R\$ 156.000,00 por ano). A taxa variável é a diferença, se positiva, entre 10% do lucro (na planilha acima, (D) – (E)) e a taxa fixa.

O aluguel das unidades considera o valor de R\$ 100,00 por mês por apartamento.

O “Resultado Líquido” é o valor a ser distribuído aos proprietários do hotel. O “Resultado Líquido para cálculo de retorno” leva em conta o “Resultado Líquido”, o valor de aluguel pago aos proprietários e o fundo de reserva.

Todos os valores exibidos na planilha apresentada acima são valores líquidos, já tendo sido debitado todos os impostos devidos na operação.

6.5 – Análise dos resultados

O projeto hoteleiro em análise é viabilizado através da venda de unidades habitacionais destinadas à operação hoteleira. Na tabela abaixo estão apresentadas as condições de aquisição, valor total de cada apartamento e estimativa de taxa de correção conforme informado pelo contratante deste estudo.

IBIS BUDGET LEME				
Valor da Unidade				R\$ 225.000,00
Mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Ato	22.500,00			22.500,00
1	18.000,00			18.000,00
2	3.913,04			3.913,04
3	3.913,04			3.913,04
4	3.913,04			3.913,04
5	3.913,04			3.913,04
6	3.913,04			3.913,04
7	3.913,04			3.913,04
8	3.913,04			3.913,04
9	3.913,04			3.913,04
10	3.913,04			3.913,04
11	3.913,04			3.913,04
12	3.913,04			3.913,04
13	3.913,04	27.675,00		31.588,04
14		3.913,04		3.913,04
15		3.913,04		3.913,04
16		3.913,04		3.913,04
17		3.913,04		3.913,04
18		3.913,04		3.913,04
19		3.913,04		3.913,04
20		3.913,04		3.913,04
21		3.913,04		3.913,04
22		3.913,04		3.913,04
23		3.913,04		3.913,04
24		3.913,04	27.675,00	31.588,04
25			39.150,00	39.150,00
SOMA	87.456,52	70.718,48	66.825,00	225.000,00

As tabelas abaixo apresentam o detalhamento dos custos relativos à construção e equipagem do hotel e a composição de preço da unidade, conforme informado pelo contratante.

Previsão de custos de construção e equipagem		
Item	Valor	%
Obra	8.400.000,00	100%
Subtotal	8.400.000,00	80%
Material Operacional	399.000,00	19%
Equipamentos Operacionais	1.113.000,00	53%
Despesas Pré-operacionais	315.000,00	15%
Capital de Giro	273.000,00	13%
Subtotal	2.100.000,00	20%
Total	10.500.000,00	100%

Composição do preço da unidade		
Item	Valor	%
Custo	125.000,00	56%
Imposto	9.000,00	4%
Comissão de venda	13.500,00	6%
Marketing	1.000,00	0%
Administração da incorporação	16.250,00	7%
Margem de comercialização	60.250,00	27%
Valor de venda	225.000,00	100%

O cronograma abaixo apresenta as principais datas marco e os períodos estimados para as fases de construção, montagem, equipagem e decoração, pré-operacional e operacional, bem como a data estimada para a conclusão e o período de tolerância de 180 (cento e oitenta) dias.

MAI/15	OUT/16	JAN/17	ABR/17	DEZ/17	FEV/18	MAR/18	ABR/18	MAI/18	AGO/18
↓	↓		↓		↓	↓	↓	↓	↓
18/05/2015 DATA DO REGISTRO DA INCORPORAÇÃO DO IMÓVEL JUNTO AO CARTÓRIO DE REGISTROS DE LEME	INÍCIO DA OBRA		TÉRMINO DA OBRA BRUTA/ INÍCIO DOS ACABAMENTOS		TÉRMINO DA OBRA CIVIL	VISTORIA DO IMÓVEL PELOS PROPRIETÁRIOS	REGISTRO DAS MATRÍCULAS INDIVIDUALIZADAS NO CARTÓRIO DE IMOVEIS	INÍCIO DA PRÉ- OPERAÇÃO	INÍCIO DA OPERAÇÃO
		LANÇAMENTO DE VENDAS			EXPEDIÇÃO DO AVCB E DO HABITE- SE	EXPEDIÇÃO DA CND PELO INSS			
					INÍCIO DA MONTAGEM/ EQUIPAGEM DECORAÇÃO		TÉRMINO DA MONTAGEM/ EQUIPAGEM DECORAÇÃO	PRAZO DE TOLERÂNCIA PARA ENTREGA DA OBRA CIVIL - 180 DIAS DA DATA DE TÉRMINO LEGAL	
				18/12/2017 DATA LEGAL PARA TÉRMINO DA OBRA CIVIL					

Informações fornecidas pelo contratante deste estudo.

Passamos a analisar abaixo a rentabilidade do investimento do ponto de vista do comprador do apartamento.

Para efeito de orientação e comparação com empreendimentos similares pesquisamos junto ao mercado imobiliário, os valores médios distribuídos em empreendimentos comparáveis ao objeto deste estudo. Os resultados estão apresentados na tabela abaixo.

Valores médios de distribuição			
	Distribuição Mensal	Preço de Venda	Rentabilidade (a.a.)
Máximo	1.005,00	210.000,00	5,74%
Média	914,69	227.300,00	4,83%
Mínimo	246,72	170.000,00	1,74%

(*) Valores não auditados obtidos junto a corretoras imobiliárias, relativos aos hotéis: Ibis Budget Tamboré, Ibis Budget Morumbi, Ibis Budget Jardins, Ibis Budget São João, Ibis Budget Paulista Consolação, Ibis Taubaté, Ibis Guarulhos, Ibis Campinas, Ibis São José dos Campos Colinas, Ibis Santo André. Valores levantados em junho/2016. Rentabilidade é a Rentabilidade Simples, ou seja, o percentual obtido a partir da divisão entre o resultado obtido na operação hoteleira (distribuição) e o valor de venda do imóvel.

A rentabilidade média dos empreendimentos acima é de 4,83% a.a..

Outra referência aceita por investidores imobiliários é o rendimento médio do mercado imobiliário que varia entre 6% e 12% a.a.. Embora a atratividade varie conforme o investidor e os diferentes momentos econômicos e, segundo o apurado, atualmente, o mercado tem utilizado rendimentos médios de 6% a.a..

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA), ou taxa de desconto, representa a taxa mínima que um investidor se propõe a ganhar quando realiza um investimento e é considerada pessoal, assim como, a propensão ao risco de cada investidor. As referências utilizadas são, conforme o explanado acima, a rentabilidade média de empreendimentos hoteleiros (conforme tabela acima) e a rentabilidade média do mercado imobiliário. Baseados nas referências acima, adotamos o maior dos valores considerados, 6% ao ano.

A análise de rentabilidade do comprador da unidade hoteleira é feita partir do fluxo formado pelas parcelas pagas na aquisição do apartamento e pelas “distribuições por uh”, originadas na operação hoteleira, durante um período de 10 anos.

Os imóveis voltados para a operação hoteleira, diferentemente de outros tipos de imóveis, tendem a se valorizar com o tempo. Para isso é necessário que o empreendimento seja bem administrado, mantido em bom estado de conservação e constantemente atualizado utilizando-se os recursos do fundo de reservas para executar as reformas e as atualizações quando necessárias.

Por essa razão, além da distribuição advinda da operação hoteleira, e levando em conta a boa gestão e conservação do imóvel, consideramos que o mesmo continuará gerando renda após o 10º ano de operação. Assim, para o cálculo da TIR (taxa interna de retorno), foi somado o valor da perpetuidade do ativo ao valor da “distribuição por uh” no período 120 (ano 10 - mês 120). O fluxo final é resultado da soma da “parcela por uh” e da “distribuição por uh”.

Nas tabelas abaixo estão apresentados os valores de rentabilidade e leva em conta o valor pago na aquisição da unidade e as distribuições advindas da operação do empreendimento. O hotel tem sua operação iniciando em agosto de 2018 e completando o 10º ano de operação em julho de 2028. O período de pagamento das parcelas de aquisição do imóvel se inicia em janeiro de 2017 e se encerra em fevereiro de 2019.

Fluxo de caixa para análise de resultado				
Ano	Pagamento / Uh	Distribuição / Uh	Fluxo Final	Rentabilidade (%)
2017	-79.630		-79.630	-
2018	-74.632	2.528	-72.104	1,12%
2019	-70.738	6.850	-63.889	3,04%
2020		8.374	8.374	3,72%
2021		9.424	9.424	4,19%
2022		10.532	10.532	4,68%
2023		11.461	11.461	5,09%
2024		12.085	12.085	5,37%
2025		12.728	12.728	5,66%
2026		13.390	13.390	5,95%
2027		14.072	14.072	6,25%
2028		8.445	8.445	3,75%

A rentabilidade leva em conta o valor pago na aquisição da unidade e as distribuições advindas da operação do empreendimento.

As premissas econômico-financeiras adotadas estão apresentadas na tabela abaixo.

Premissas econômico-financeiras	
Rentabilidade média do mercado hoteleiro	4,83%
Taxa mínima de atratividade (TMA)	6,0%
Tx. de crescimento para cálculo de perpetuidade	2,0%
Perpetuidade	R\$ 382.649

Para o cálculo do valor de perpetuidade foi utilizado o Modelo de Gordon no qual a taxa de crescimento constante foi adotada em 2% em função das características do produto e do mercado no qual se insere.

Na tabela abaixo estão apresentados os indicadores de rentabilidade por unidade, conforme premissas apresentadas acima.

Indicadores de rentabilidade	
Valor de venda da unidade	R\$ 225.000
Taxa mínima de atratividade (TMA)	6,0%
Taxa Interna de Retorno (TIR Nominal) (a.a.)	9,0%
Valor Presente Líquido (VPL)	R\$ 58.729
Rentabilidade média (%) (a.a.) (1)	5,5%

Obs.: (1) Rentabilidade média: valor médio das rentabilidades entre os anos 2022 e 2027, período em que o hotel já atingiu o pleno potencial em suas taxas de ocupação. Considerados somente anos inteiros. O hotel inicia sua operação em agosto de 2018 e completa o 10º ano de operação em julho de 2028.

TIR – Taxa Interna de Retorno é uma taxa de desconto hipotética que, quando aplicada a um fluxo de caixa faz com que os valores das despesas, trazidos ao valor presente, se igualem aos

valores dos retornos do investimento, também trazidos ao valor presente. Por esse método, é adequado o projeto cujo fluxo de caixa tenha uma taxa interna de retorno maior ou igual à taxa mínima de atratividade.

VPL – Valor Presente Líquido é o cálculo feito para determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa pré-definida (taxa esta que reflete o risco do investimento), menos o custo do investimento inicial. O VPL expressa o resultado econômico do projeto atualizado. Ele reflete o quanto um projeto agrega, ou não, de valor econômico. Em outras palavras, o quanto valorizou ou não em relação ao capital investido.

Rentabilidade é o percentual obtido a partir da divisão entre o resultado obtido na operação hoteleira (distribuição) e o valor de aquisição.

Conforme as premissas adotadas o projeto em estudo apresenta uma TIR de 9,2% ao ano e rentabilidade média de 5,6% ao ano.

O “break-even point” ou “ponto de equilíbrio” de um empreendimento representa uma condição de mercado na qual as receitas se igualam às despesas.

Na tabela abaixo estão apresentados 3 eventuais cenários diferentes, com combinação de diárias médias e taxas de ocupação, nos quais se atingiria o ponto de equilíbrio do hotel.

Break-even Point (Ponto de Equilíbrio)			
Taxa de Ocupação	22,4%	23,5%	24,3%
Diária Média	R\$ 103,21	R\$ 98,00	R\$ 95,00

6.6 – Conclusão

Baseado nas condições apresentadas ao longo deste relatório, concluímos que o mercado apresenta condições positivas para receber um hotel como o projetado.

Destacamos a importância da boa gestão e da bandeira hoteleira escolhida como fatores de sucesso para o empreendimento proposto.

Conforme apresentado acima, o Lucro Operacional e demais índices operacionais são compatíveis para hotel dessa categoria, porte e características de mercado identificadas.

Por último, concluímos que há viabilidade mercadológica para o hotel em estudo.

A atividade hoteleira apresenta riscos de várias naturezas, macroeconômica, operacional, mercadológica (como o surgimento de novos concorrentes), entre outras. Assim, recomendamos que a análise de investimento seja feita de maneira detalhada e com cautela. Embora, o presente estudo tenha sido elaborado com as melhores técnicas e informações disponíveis no mercado, ele não representa garantia de resultados futuros.



Capítulo 7 Condições Restritivas

- Este estudo é apresentado como um estudo de viabilidade hoteleira para uma propriedade de proposta específica, não sendo, portanto, um relatório de avaliação econômica. Está baseado em dados levantados junto a, incluindo, mas não se restringindo, redes hoteleiras, hotéis independentes, institutos de pesquisa, entidades de classe, órgãos e empresas privadas e públicas, entre outros, que estão sujeitos a variações.
- Em função da impossibilidade de auditoria, assumimos como verdadeiros os dados obtidos junto ao mercado.
- Apesar, do presente relatório, ter sido elaborado com as melhores técnicas, em função de eventuais mudanças abruptas nas condições econômicas, de eventuais mudanças de cenário e de tendências imprevisíveis no período de execução deste estudo, não oferecemos garantia de que as estimativas, projeções, suposições, afirmações, previsões de desempenho futuro e tendências apontadas neste relatório efetivamente se confirmarão. Dessa maneira, poderão ocorrer eventuais diferenças entre os resultados operacionais futuros do empreendimento em análise e os resultados projetados neste relatório.
- O presente relatório não pode ser, em nenhuma condição ou tempo, referencial para justificar lucros ou perdas, assim como, nenhuma reivindicação poderá ser feita, por nenhuma das partes envolvidas no desenvolvimento, operação e comercialização do empreendimento hoteleiro, bem como, por parte do investidor (comprador) dos apartamentos ou cotas, contra a Ágila Consultoria Hoteleira Ltda ou qualquer de seus parceiros para reaver perdas ou danos que qualquer uma das partes eventualmente sofra.
- Não nos responsabilizamos por quaisquer eventos, condições ou circunstâncias que afetem o valor de mercado da propriedade que venham a se concretizar após a data deste relatório ou a data de inspeção da propriedade.
- Não assumimos nenhuma responsabilidade nas questões de natureza legal, nem tampouco sobre o direito à propriedade, a qual se assume ser comercializável e livre de quaisquer restrições de escritura ou direito de uso. A propriedade é avaliada como sendo legalmente livre e desimpedida.
- Não realizamos nenhuma perícia técnica no terreno, em relação ao seu solo ou quaisquer outros aspectos técnicos ou ambientais, razão pela qual, não assumimos quaisquer responsabilidades relacionadas a este assunto.
- Assumimos que o uso do solo e a construção do hotel estão de acordo com as leis locais de zoneamento.
- Assumimos que a propriedade está em total acordo com as leis, licenças e regulamentações locais e que estas podem ser renovadas livremente ou transferidas para proprietários terceiros.
- Assumimos que o projeto hoteleiro considerado neste estudo atenderá a todas as exigências legais e técnicas previstas em lei.
- Não consideramos quaisquer contratos de financiamento, leasing e similares, ou quaisquer outros compromissos ou ônus.
- Em algumas tabelas deste relatório os valores foram arredondados para uma melhor leitura e visualização, no entanto, para efeito de cálculo foram utilizadas todas as casas decimais. Eventuais diferenças, portanto, se devem a esse fato.
- Não se pode requerer à Ágila Consultoria Hoteleira testemunhar ou apresentar-se em juízo em razão desta análise sem a existência de preparações prévias, e apenas quando os gastos incorridos sejam devidamente cobertos adiantadamente.

- A qualidade da administração do hotel tem uma relação direta com a viabilidade econômica ou o valor de mercado do empreendimento. As projeções financeiras apresentadas nesse relatório presumem um desenvolvimento responsável e uma administração competente. Qualquer variação nestas condições pode acarretar um significativo impacto nos resultados operacionais projetados.
- Está acordado que nossa responsabilidade para com o cliente está limitada, para fins de indenização por eventuais danos, ao valor dos encargos pagos pela realização deste trabalho. Nossa responsabilidade está limitada exclusivamente ao cliente, e o uso deste relatório por terceiros está sob risco do cliente ou dos próprios terceiros.
- Nenhuma informação deste estudo pode ser reproduzida em separado, ou fora do contexto deste relatório, nem mesmo ser distribuída para o público através de materiais publicitários, relações públicas, jornais, revistas ou outra mídia sem o consentimento formal escrito da Ágila Consultoria Hoteleira.
- As informações contidas neste relatório não são nem devem ser interpretadas como qualquer tipo de oferta, convite, aconselhamento ou sugestão de investimentos, compra de apartamentos ou cotas de participação.
- A Ágila Consultoria Hoteleira não possui nenhum tipo de benefício sobre o sucesso das vendas das unidades ou cotas de participação.
- A atividade hoteleira apresenta riscos de várias naturezas, macroeconômica, operacional, mercadológica (como o surgimento de novos concorrentes), entre outras. Assim, recomendamos que a análise de investimento seja feita de maneira detalhada e com cautela. Embora, o presente estudo tenha sido elaborado com as melhores técnicas e informações disponíveis no mercado, ele não representa qualquer garantia de resultados futuros.