A nálise e Avaliação de Hotéis

Ari Belli¹

Luiz Fernando M. Heineck²

Nelson Casarotto Filho²

RESUMO: Apresenta proposta de análise paramétrica de empreendimentos em hotelaria. Os índices e parâmetros sugeridos fornecerão ao analista, tanto de instituições de fomento quanto de empresas empreendedoras, a visão global do empreendimento hoteleiro, orientando-o na comparação com outros investimentos similares e facilitando o processo de tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVES: Hotelaria; hotel; investimentos; parâmetros; Brasil.

ABSTRACT: *It presents a proposal for parametric analysis of hotel enterprise. The index and parameters suggested will provide the analyst from foment institutions and entrepreneurs with a global overview of the hotel business allowing them to compare it to other similar investments and facilitating the decision-making process.*

KEY WORDS: *Hotel; investments; parameters; Brazil.*

Introdução

Os Planos Nacionais de Desenvolvimento – PND objetivaram implantar no Brasil um parque fabril que suprisse o país de produtos manufaturados que até então

1. Bacharel em Engenharia Civil. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Analista de projetos no Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE.

End. Para corresp.: Rua Esteves Júnior, 545 – apto. 1003 A – 88015-530 – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil.

Tel.: (048) 222-2386 – Fax: (048) 221-8155.

2. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

End. para corresp.: Universidade Federal de Santa Catarina. Campus Universitário – Trindade – 88049-900 – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil.

eram importados. Por isso o modelo de desenvolvimento proposto ficou conhecido como *modelo de substituição de importações*. Dentro desse enfoque atuou o sistema de Bancos de Desenvolvimento – BD, capitaneados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, que na época era chamado de Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE.

Esses agentes de fomento incentivaram e influenciaram decisivamente o setor secundário, e o país de importador passou a exportador. Estudos dos mais diversos setores da economia foram elaborados, na sua quase totalidade contemplando o setor manufatureiro. Por outro lado, o setor terciário recebeu apoio tão-somente marginal e esporádico.

A economia mundial nos últimos anos evoluiu rapidamente para o fortalecimento do setor terciário. As viagens e o turismo, segundo John Naisbitt, formam não só uma das mais significativas atividades ao redor do mundo, como têm o maior potencial de crescimento. Ela se tornará uma das três superindústrias que comandarão a economia mundial neste próximo século, junto com a informação tecnológica e a telecomunicação (A Indústria..., 1995).

Segundo dados da World Travel and Tourism Council – WTTC, em 1995 o turismo mundial teve uma receita de US\$ 3,4 bilhões e foi o responsável por um em cada nove empregos no mundo (Annual General..., 1995).

O Brasil, apesar de seus atrativos naturais, tem participação inexpressiva no fluxo de recursos que permeiam este segmento no mundo. Pelo viés que tomou no passado, ainda não possui uma indústria de Turismo preparada para enfrentar os desafios que esta atividade exige.

Um dos fatores que contribuem para a eficiência e lucratividade da indústria hoteleira é a administração de informações confiáveis sobre diversos aspectos, não somente referente à estrutura operacional interna dos hotéis, mas também no setor em geral (A Indústria..., 1995).

Existem diversos estudos sobre o turismo no Brasil, mas a maioria o aborda de maneira genérica. Há carência de bibliografias que versem sobre assuntos mais técnicos e específicos, como, por exemplo, *avaliação e análise dos empreendimentos em hotelaria*.

Análise de Projetos

O modelo de Análise de Projetos, no BD, segue as recomendações dos órgãos repassadores, principalmente do BNDES e da EMBRATUR. Na prática, esse modelo confunde ou substitui o próprio Projeto de Viabilidade, uma vez que a apresentação deste foi dispensada pelos agentes de fomento (Hammes, 1992).

Internamente, o BD utiliza como instrumento básico, para a tomada de decisão sobre um pleito de financiamento, o *Relatório de Análise*, que é composto, de um modo geral, pelos itens descritos a seguir.

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 Efeito marginal
 - 3.4 Quadro de usos e fontes
 - 3.5 Índices técnicos
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 (Metodologia..., 1988).

Análise Paramétrica de Empreendimentos Hoteleiros

Os subitens 2.6 e 2.7 e os itens 3, 4 e 5 do *Relatório de Análise* são analisados através de índices, parâmetros, projeções e simulações. Para a análise dos aspectos econômico-financeiros da empresa existem diversos modelos clássicos de avaliação e que não serão aqui abordados. O presente estudo apresenta a série de índices e parâmetros e pretende ser uma ferramenta sistematizadora abrangendo os itens do investimento que se planeja estudar. Pretende ainda, como ganho marginal, no futuro gerar um Banco de Dados com esses paradigmas que auxiliará as tomadas de decisões sobre empreendimentos em hotelaria, tanto por parte dos agentes financeiros como dos empreendedores. Este item, para melhor entendimento, divide-se em dois grandes focos:

- A) análise do empreendimento através dos seus itens de investimento;
- B) análise do empreendimento através dos seus itens de operação.

A) Análise através do Investimento

Propõe-se que o Investimento seja analisado através dos parâmetros descritos a seguir:

- A.1 Terreno: % da Construção Civil e % do Total de A.2
- A.2 Demais Investimentos
 - Construção civil: % do total de A.2 e % do CUB
 - Equipamentos nacionais: % do total de A.2
 - Instalações hoteleiras: % do total de A.2
 - Móveis e utensílios: % do total de A.2
 - Gastos com a implantação: % do total de A.2
 - Outros fixos: % do total de A.2
- A.3 Outros Parâmetros
 - Custo do m² da construção civil: R\$ /m²
 - Percentual do custo do m² / CUB: %
 - Investimento A.2/UH: R\$
 - Área total construída/UH: m²
 - Área útil da UH/área total da UH: %
 - Investimento A.2 (área total x CUB): número de CUB

B) Análise através da Operação

Propõe-se que a Operação do Investimento seja analisada através dos parâmetros descritos a seguir:

- Receita operacional/UH: R\$
- Receita/número de empregados: R\$
- Custo total/UH: R\$
- Número empregados/UH: número
- Taxa de ocupação anual média: %
- Número de hóspedes por apartamento: número de pessoas
- Diária média por apartamento: R\$
- Ponto de equilíbrio: %
- Taxa interna de retorno (TIR): %

Um Caso de Aplicação da Proposta

O modelo de Análise Paramétrica foi aplicado num empreendimento hoteleiro que está em fase de implantação.

Características do Empreendimento	
Tipo	Hotel Convencional
Categoria	3 estrelas
Área construída	3.536,25 m ²
Número de UH	62
Número de empregados	56

Dados do Investimento	
Construção Civil	R\$ 1.250.000,00
Equipamentos	R\$ 91.796,00
Instalações hoteleiras	R\$ 179.381,00
Móveis e utensílios	R\$ 565.094,80
Gastos com implantação	R\$ 378.220,00
Outros fixos	R\$ 12.000,00
TOTAL	R\$ 2.476.485,00
Data-base	12/94
Valor do CUB	R\$ 291,64

Dados da Operação – anual	
Receita operacional	R\$ 1.533.445,00
Custo operacional fixo	R\$ 420.842,00
Custo operacional variável	R\$ 450.115,00
Despesas administrativas	R\$ 91.977,00
Despesas com vendas	R\$ 15.334,00
Despesas financ./trib.	R\$ 145.132,00
Outras despesas	R\$ 20.629,00

Aplicando o modelo tem-se as seguintes informações:

A) Análise através do Investimento

- A.1 Terreno: % da Construção civil e % do Total de A.2

No caso específico, o terreno é de propriedade da empresa há alguns anos. O valor que está lançado na contabilidade não espelha a realidade, razão pela qual foi utilizado o valor de avaliação efetuado na oportunidade do estudo.

Valor de avaliação: R\$ 300.000,00.

Esse valor corresponde a 24% do custo da construção civil e a 12% do total de A.2.

- A.2 Demais Investimentos
 - Construção civil: % do total de A.2 = 50,48%
 - Equipamentos nacionais: % do total de A.2 = 3,71%
 - Instalações hoteleiras: % do total de A.2 = 7,24%
 - Móveis e utensílios: % do total de A.2 = 22,82%
 - Gastos com implantação: % do total de A.2 = 15,27%
 - Outros fixos: % do total de A.2 = 0,48%

- A.3 Outros Parâmetros

- Custo do m² da construção civil: R\$ 353,48/m²
- Percentual do custo do m² /CUB: 121,20%
- Investimento A.2/UH: R\$ 39.943,31
- Investimento A.2/m²: R\$ 700,34
- Área total construída/UH: 57,04m²
- Área útil da UH/área total da UH: % prejudicado
- Investimento A.2 (área total x CUB): 2,40 CUBs

B) Análise através da Operação

- Receita operacional/UH: R\$ 24.732,98
- Receita/número de empregados: R\$ 27.382,95
- Número empregados/UH: 0,90
- Custo total/UH: R\$ 18.452,00
- Taxa de ocupação anual média: 54,80%
- Número de hóspedes por apartamento: 1,5
- Diária média por apartamento: R\$ 67,76
- Ponto de equilíbrio: 57%, ou seja, 36 apartamentos
- Taxa interna de retorno (TIR): 8,60%

Tem-se cadastrado no Banco de Dados uma amostra saneada de 12 hotéis. Observa-se que esse número ainda é insuficiente para fornecer paradigmas confiáveis; considera-se boa amostra aquela que possuir pelo menos 25 dados.

Por outro lado, numa pesquisa direta efetuada junto à filial brasileira do Grupo ACCOR, empresa com sede em Paris que opera mais de 2.200 hotéis, conseguiram-se alguns parâmetros:

Itens	Aplicação	ACCOR
Nº empregados/UH	0,90	0,30
Investimento A.2 (área total x CUB)	2,40	2,20
Área total construída/UH	57,40	30 a 35

Existem grandes diferenças nos dados do caso e do Grupo ACCOR. Ao se aceitar que a experiência do Grupo ACCOR é um bom paradigma, observa-se que houveram erros no projeto, área excessiva por UH, que além de incorrer em mais custos na construção ensejarão, também, maiores gastos na mobília, bem como despesas na manutenção durante a operação. Isto, em parte, já explica uma parcela do diferencial do uso de mão-de-obra. Paralelamente, pode-se argumentar que existe maior profissionalismo no Grupo ACCOR em relação à empresa empreendedora do caso.

Conclusão

O presente modelo está sendo aplicado em outros empreendimentos hoteleiros e com os resultados formar-se-á um banco de dados, cujas informações servirão de parâmetros que poderão alicerçar as tomadas de decisões neste segmento da economia.

A análise de um investimento 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 maior atenção, 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.

Outros aspectos do empreendimento deverão ser observados, contudo, pelas suas características específicas, por serem inerentes a cada um deles, a parametrização se torna muito subjetiva, o que invalidaria as comparações. Destacam-se nesse campo a análise da capacidade dos administradores, do mercado, da localização e da estratégia do negócio. Esses itens deverão ser avaliados sob outra ótica, que não é pretensão do presente trabalho.

Referências Bibliográficas

- A INDÚSTRIA Hoteleira Brasileira. 1995. São Paulo: Horwath Consulting/Soteconti Auditores Indep.
ANNUAL General Meeting. 1995. Paris: Accor.
HAMMES, A. E.; BELLI, A. 1992. *A importância do enfoque estratégico no modelo de análise de projetos em bancos de desenvolvimento*. Santa Catarina: UFSC. (Trabalho de "Planejamento Industrial" do mestrado em Engenharia de Produção).
METODOLOGIA de Análise de Projetos. 1988. Rio de Janeiro: BNDES.

Recebido em 15/7/96

Aprovado em 20/10/96