

GENIANE VASATA TONOLI

**AS INTERFACES DO PROCESSO DE PROJETO E A IMPLANTAÇÃO
HOTELEIRA**

São Paulo

2017

GENIANE VASATA TONOLI

**AS INTERFACES DO PROCESSO DE PROJETO E A IMPLANTAÇÃO
HOTELEIRA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção

São Paulo
2017

GENIANE VASATA TONOLI

AS INTERFACES DO PROCESSO DE PROJETO E A IMPLANTAÇÃO HOTELEIRA

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção

Área de concentração: Gestão de Projetos na
Construção

Orientador: Prof. Dr. Silvio Burrattino Melhado

São Paulo
2017

Catálogo-na-publicação

Vasata Tonoli, Geniane

As interfaces do processo de projeto e a implantação hoteleira / G. Vasata
Tonoli -- São Paulo, 2017.

124 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão de projetos 2.Processo de projeto 3.Hotel 4.Implantação

I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

Dedico este trabalho à minha mãe,
Dulce, meu maior exemplo e minha
maior incentivadora.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Silvio Burrattino Melhado, meu orientador, pelo incentivo e dedicação para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, que me estimulou a correr atrás dos meus sonhos.

À minha mãe Dulce que, desde criança, me ensinou o que é superação.

À minha madrinha Inez, fonte inspiradora que me apoiou e encorajou em todas as minhas decisões.

À Bianca Setin, pela oportunidade de trabalho e por ter me apresentado ao mundo da hotelaria.

À Lara Teixeira, pelo tempo dedicado, contribuindo para a conclusão do meu trabalho.

RESUMO

A hotelaria ganhou grande destaque no país, especialmente com os adventos da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Porém, todos os hotéis, para entrarem em operação, passam por uma série de etapas, que vão desde o estudo de viabilidade do empreendimento até sua efetiva implantação. Esta monografia tem como objetivo apresentar o cenário atual da hotelaria no Brasil, as etapas que envolvem o desenvolvimento de um empreendimento hoteleiro e, principalmente, as interfaces entre o processo de projeto de desenvolvimento do hotel e a implantação hoteleira. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o tema, além de estudos de caso em dois empreendimentos nos quais são apresentadas as interferências entre o processo de projeto desenvolvido pela incorporadora e o processo da implantação hoteleira. Com isso, foi possível identificar os problemas e propor melhorias para obter melhores resultados no desenvolvimento dessa etapa de implantação hoteleira por meio da implementação do método da preparação da execução de obras.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Processo de projeto. Hotel. Implantação.

ABSTRACT

The hotel industry has gained great feasibility in the country, especially with the advent of the 2014 World Cup and the 2016 Olympics. Although all the hotels to start operating go through a series of steps, from the viability study of the design detailing until its effective implementation. This work aims to present the current scenery of hotel industry in Brazil, the stages that involve the development of a hotel project and especially the interfaces between the hotel design process and hotel implementation. In order to develop this work, a bibliographic research has been done on the subject, as well as case studies in two projects in which are showed the interferences between the project process developed by the developer and the process of hotel implementation. Thus it was possible to identify problems and come up with improvements to achieve better results in the development of this stage of hotel implantation through the adaptation of the construction preparing method.

Keywords: Project management. Design process. Construction. Hotel. Implantation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Percentual de hotéis por região	20
Figura 2: Etapas do processo de implantação hoteleira.....	35
Figura 3: Processo de compras e implantação hoteleira.....	37
Figura 4: Material de Vendas: perspectiva do empreendimento	42
Figura 5: Material de Vendas: implantação	43
Figura 6: Projeto de Interiores: planta de layout do pavimento térreo	44
Figura 7: Projeto de Interiores: planta de layout do pavimento térreo	46
Figura 8: Projeto de Interiores: planta de layout do primeiro pavimento	47
Figura 9: Lavanderia	49
Figura 10: Projeto de Interiores: planta de pontos.....	50
Figura 11: Lavanderia	50
Figura 12: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria	51
Figura 13: Academia	52
Figura 14: Projeto de Interiores: planta de pontos.....	52
Figura 15: Projeto de Interiores: vistas.....	53
Figura 16: Pontos executados para balcão da recepção	53
Figura 17: Projeto de Interiores: planta de pontos.....	54
Figura 18: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria do balcão da recepção	54
Figura 19: Parede do restaurante sem os pontos executados	55
Figura 20: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria das mesas do restaurante com tomadas.....	55
Figura 21: Projeto de Interiores: planta de pontos.....	56
Figura 22: Projeto de Interiores: planta de layout.....	57
Figura 23: Extintor posicionado na circulação	57
Figura 24: Projeto de Interiores: planta de forro	58
Figura 25: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria da divisória do restaurante	59
Figura 26: Capitel sobre pilar no restaurante	59
Figura 27: Projeto de Interiores: planta de forro original	60
Figura 28: Projeto de Interiores: planta de forro revisada	61

Figura 29: Projeto de Interiores: detalhamento original de marcenaria do móvel do espaço de conveniência.....	61
Figura 30: Projeto de Interiores: detalhamento revisado de marcenaria do móvel do espaço de conveniência.....	62
Figura 31: Instalações hidráulicas aparentes no refeitório	63
Figura 32: Projeto de Cozinha Industrial: planta de layout e vista do refeitório.....	63
Figura 33: Projeto de Cozinha Industrial: planta de pontos do bufê original	64
Figura 34: Projeto de Cozinha Industrial: planta de pontos do bufê revisada	64
Figura 35: Canteiro para instalação do totem.....	65
Figura 36: Projeto de Comunicação Visual: implantação	66
Figura 37: Instalações na parede da recepção	66
Figura 38: Projeto de comunicação visual: vistas.....	67
Figura 39: Material de Vendas: perspectiva do empreendimento	68
Figura 40: Material de Vendas: implantação	68
Figura 41: Projeto de Interiores: planta de layout do pavimento térreo	70
Figura 42: Projeto de Interiores: planta de layout do primeiro pavimento	71
Figura 43: Projeto de Interiores: planta de layout do pavimento térreo.....	73
Figura 44: Projeto de Interiores: planta de layout do primeiro pavimento	74
Figura 45: Pontos executados no apoio (HE).....	76
Figura 46: Pontos executados no apoio (HSE)	76
Figura 47: Projeto de Interiores: planta de pontos do apoio (HE).....	77
Figura 48: Projeto de Interiores: planta de pontos do apoio (HSE)	77
Figura 49: Pontos executados no web corner	78
Figura 50: Projeto de Interiores: planta de pontos do web corner.....	79
Figura 51: Projeto de Interiores: planta de pontos.....	79
Figura 52: Projeto de Interiores: detalhamento da mesa com tomadas para restaurante	80
Figura 53: Piso do restaurante	80
Figura 54: Bar.....	81
Figura 55: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria móvel do bar.....	82
Figura 56: Hidrante na parede do restaurante.....	83
Figura 57: Projeto de Interiores: planta de layout.....	83
Figura 58: Projeto de Interiores: planta de layout.....	84
Figura 59: Projeto de Interiores: planta de pontos.....	84

Figura 60: Bar.....	85
Figura 61: Projeto de Interiores: planta de layout.....	86
Figura 62: Projeto de Interiores: planta de pontos.....	86
Figura 63: Fiação elétrica para televisor no restaurante	87
Figura 64: Projeto de Cozinha Industrial: planta de layout com posição da coifa	88
Figura 65: Projeto de Ventilação Mecânica: planta baixa com posição do duto de exaustão.....	88
Figura 66: Projeto de Comunicação Visual: implantação original e detalhamento do totem IBE4 de identificação do hotel	90
Figura 67: Projeto de segurança contra incêndio aprovado	90
Figura 68: Projeto de Comunicação Visual: implantação revisada.....	91
Figura 69: Projeto de Comunicação Visual: imagens do restaurante.....	91
Figura 70: Projeto de Comunicação Visual: vistas	92
Figura 71: Projeto de Interiores: planta de pontos.....	92
Figura 72: Exemplo de planejamento geral das reuniões coletivas de PEO	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Total de hotéis e flats no Brasil	19
Quadro 2: Total de hotéis e flats no Brasil	19
Quadro 3: Estimativa de aberturas de hotéis 2016-2021	21
Quadro 4 - Etapas para o desenvolvimento de um empreendimento hoteleiro.....	27
Quadro 5: Resumo dos estudos de caso	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Meios de hospedagem, classificação.....	24
---------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIM	<i>Building Information Modeling</i>
CFTV	Circuito Fechado de Televisão para Câmeras de Segurança
CPA	Coordenação Proativa
Embratur	Empresa Brasileira de Turismo
FF&E	<i>Furniture, Fixtures & Equipment</i>
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
HO&S	<i>Hotel Operational & Supply</i>
JLL	Jones Lang LaSalle
PEO	Preparação da Execução de Obras
PIB	Produto Interno Bruto
Secovi	Sindicato dos Empregados em Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo, Guarulhos, Barueri, Diadema e São Caetano do Sul, Estado de São Paulo
UHs	Unidades Habitacionais
WTTC	<i>World Travel and Tourism Council</i> (Conselho Mundial de Viagens e Turismo)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Justificativa	17
1.2 Objetivos	22
1.3 Metodologia	22
1.4 Estruturação do Trabalho	23
2. O DESENVOLVIMENTO DO HOTEL ATÉ A FASE DE IMPLANTAÇÃO HOTELEIRA	24
2.1 Hotel: Conceitos e Classificações	24
2.2 O Desenvolvimento do Empreendimento Hoteleiro	26
2.2.1 Estruturação do negócio	28
2.2.2 Definição da estratégia de venda, lançamento no mercado e comercialização junto aos investidores	29
2.2.3 Construção, decoração e equipagem do empreendimento hoteleiro	30
2.2.4 Montagem da estrutura operacional hoteleira	30
2.2.5 Operação comercial do empreendimento hoteleiro.....	31
2.3 O Processo de Projeto de um Edifício Hoteleiro	31
2.4 A Implantação Hoteleira	34
2.4.1 Cronograma	38
3. ESTUDOS DE CASO	41
3.1 Estudo de Caso A	42
3.1.1 Incompatibilidades com o projeto de interiores	49
3.1.2 Incompatibilidades com o projeto de cozinha industrial	62
3.1.3 Incompatibilidades com o projeto de comunicação visual.....	65
3.2 Estudo de Caso B	67
3.2.1 Incompatibilidades com o projeto de interiores	75
3.2.2 Incompatibilidades com o projeto de cozinha industrial	87
3.2.3 Incompatibilidades com o projeto de comunicação visual.....	89
4. ANÁLISES E PROPOSIÇÕES	95
4.1 Implementando o Método da PEO	98
4.2 Adaptação da PEO à Implantação Hoteleira	102
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	106

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXO A	111
ANEXO B	113
ANEXO C	124

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

O ato de se hospedar é uma prática muito antiga. Acredita-se que as primeiras hospedagens ocorreram na época da Grécia Antiga. A própria palavra hospedagem, do latim *hospitium*, significa hospitalidade (dada ou recebida), e esta palavra, também originária do latim *hospitalitas*, significa o ato de oferecer um bom tratamento a quem dá ou recebe hospedagem.

De acordo com Cândido e Viera (2003), o comércio é o responsável pela forma mais antiga de oferta hoteleira devido à necessidade do deslocamento de pessoas para comprar e vender produtos.

As rotas comerciais da Antiguidade, na Ásia, na Europa e na África, geraram núcleos urbanos e centros de hospedagem para atender aos viajantes. Na Idade Média, os hóspedes eram acolhidos em abadias e mosteiros. Somente no final do século XVIII, estimulados pela Revolução Industrial, é que surgiram os primeiros hotéis na Inglaterra e nos Estados Unidos (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2013).

Depois desse período, o setor foi se desenvolvendo aos poucos, e o grande avanço da hotelaria ocorreu com a evolução tecnológica a partir da década de setenta: melhores condições de transporte aéreo com a operação de aviões a jato e grandes aviões, a sofisticação dos navios de cruzeiros, os ônibus especiais de transporte de passageiros e, especialmente, a evolução da comunicação.

Foi na década de oitenta, considerada a década do grande progresso da hotelaria mundial, que houve diversificação dos tipos de hotéis. De acordo com Cândido e Viera (2003), Davies (2007) e Andrade, Brito e Jorge (2013), foram criados hotéis com redução de serviços, *marketing* específico para o setor e os profissionais da área se especializaram.

No Brasil, a necessidade de hospedar teve início logo depois do descobrimento, na instalação das capitâneas hereditárias. Coube aos mandatários dessas capitâneas instalarem na nova colônia as primeiras hospedarias, a fim de abrigar os viajantes que se deslocavam constantemente. Mas foi com a vinda do Imperador de Portugal ao Brasil, em 1808, que os brasileiros nativos puderam ter seus próprios negócios, antes exclusivos aos portugueses. Foi nesse momento que pequenas hospedarias e pensões começaram a ser instaladas nas principais cidades.

Entretanto, desde a época do Brasil Colônia até a década de setenta, a hotelaria brasileira não foi considerada um negócio lucrativo, a não ser para poucos empreendedores na cidade do Rio de Janeiro, então capital do país. Houve um grande progresso no final da década de sessenta e início da década de setenta com o surgimento de novas estradas, duplicação de rodovias e modernização dos transportes e a criação da Empresa Brasileira de Turismo (Embratur).

Em 1972, com a edição da lei de incentivos fiscais, muitos bons hotéis foram construídos no país. Nesse período, com o desenvolvimento das comunicações e dos transportes, houve aumento do volume de viagens e, conseqüentemente, a necessidade de boas acomodações. Começaram a surgir novos hotéis em grandes e pequenas cidades, além das grandes cadeias internacionais. A primeira a investir no Brasil foi a cadeia *Hilton*, seguida de *Sheraton*, *Intercontinental*, *Holliday Inn*, *Accor*, etc., que, juntamente com as cadeias nacionais, fazem parte do desenvolvimento econômico do país (CÂNDIDO; VIERA, 2003).

De acordo com Mader *et al.* (2016), não existem dados oficiais sobre o número total de hotéis no Brasil. Para que fosse desenvolvido um estudo da quantidade de hotéis no país, hotéis afiliados a cadeias hoteleiras nacionais e internacionais foram mapeados, e hotéis independentes foram estimados.

Nesse estudo, publicado em 2016, já eram mais de 10 mil hotéis e *flats*, totalizando mais de 500 mil quartos. Deste total, o percentual de empreendimentos afiliados a cadeias hoteleiras ainda é muito pequeno em número de hotéis (10,2%), mas é representativo em número de apartamentos (33,7%). O Quadro 1 demonstra que os hotéis afiliados a cadeias possuem, em média, um maior número de quartos, especialmente aqueles afiliados a cadeias internacionais.

Total de hotéis e flats no Brasil ¹ Total number of hotels and condo hotels in Brazil ¹					
Tipo Property type	Hotéis Hotels	%	Quartos Rooms	%	
Hotéis e flats de marcas nacionais Hotel and condo hotel national brands	509	5.0%	82,251	15.8%	
Hotéis e flats de marcas internacionais Hotel and condo hotel international brands	535	5.2%	93,633	18.0%	
Hotéis independentes com até 20 qtos Independent hotels up to 20 rooms	3,707	36.3%	41,206	7.9%	
Hotéis independentes com mais de 20 qtos Independent hotels with more than 20 rooms	5,455	53.4%	304,495	58.4%	
Total	10,206	100.0%	521,585	100.0%	

¹Inclui hotéis e flats inaugurados até junho/julho de 2016 | Includes existing hotels and condo hotels as of June/July 2016
Fonte | Source: JLL

Quadro 1: Total de hotéis e flats no Brasil
Fonte: Mader *et al.* (2016)

Se comparado ao estudo apresentado por Mader, Gorni e Di Cunto (2010), onde havia pouco mais de 9.500 hotéis e cerca de 441 mil quartos, percebe-se um aumento de, praticamente, 20% em seis anos, conforme apresentado no Quadro 2.

Total de hotéis e flats no Brasil ¹ Total number of hotels and condo hotels in Brazil ¹					
Tipo Property type	Hotéis Hotels	%	Quartos Rooms	%	
Hotéis e flats de cadeias nacionais Hotel and condo hotel national chains	354	3.7%	47,766	10.8%	
Hotéis e flats de cadeias internacionais Hotel and condo hotel international chains	361	3.8%	65,979	15.0%	
Hotéis independentes com até 20 qtos Independent hotels up to 20 rooms	3,486	36.6%	38,518	8.7%	
Hotéis independentes com mais de 20 qtos Independent hotels with more than 20 rooms	5,323	55.9%	288,594	65.5%	
Total	9,524	100.0%	440,857	100.0%	

¹Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2010 | Includes existing hotels and condo hotels as of July 2010

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Quadro 2: Total de hotéis e flats no Brasil
Fonte: Mader, Gorni, Di Cunto (2010)

Nesse estudo de 2010, apresentou-se a distribuição dos hotéis por região. Conforme se observa na Figura 1, a maioria dos hotéis situa-se na região sudeste, representando praticamente 50% da totalidade de hotéis no país.

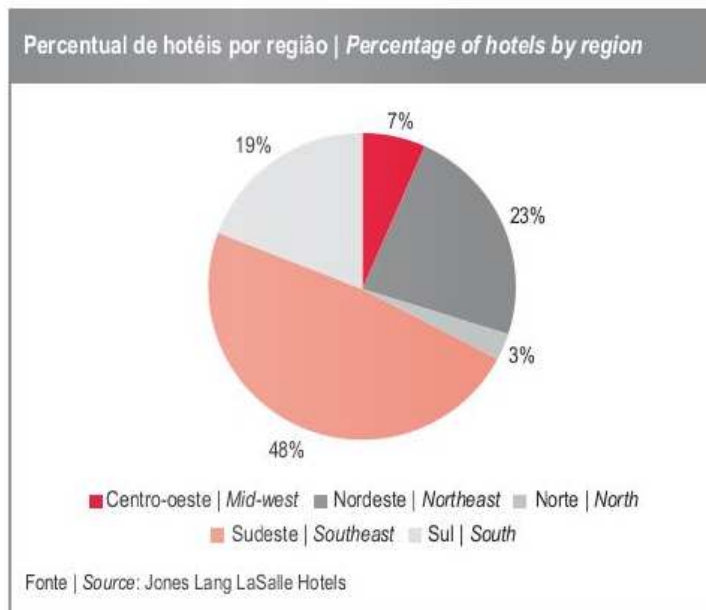


Figura 1: Percentual de hotéis por região
Fonte: Mader, Gorni, Di Cunto (2010)

Embora o país esteja atravessando uma grande crise econômica, as projeções para o setor hoteleiro são extremamente favoráveis. Braga (2016) informa que, de acordo com dados divulgados pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTC), somente no ano de 2014 o turismo movimentou R\$ 492 bilhões no Brasil, e a projeção para 2024 é que ele movimente R\$ 700 bilhões, cerca de 10,3% do PIB nacional. Para se ter ideia de quanto esse número representa, o percentual alcançado é maior do que o PIB global de países como Costa Rica, Uruguai e Panamá.

O Quadro 3, desenvolvido por Freire (2016), estima que, até 2021, serão abertos 416 novos hotéis no país, com mais de 79 mil quartos. Desse total, São Paulo concentra a maior quantidade de aberturas, totalizando 105 novos hotéis.

ESTIMATIVA DE ABERTURAS DE HOTEIS 2016 - 2021		
ESTADO	Nº DE HOTÉIS	TOTAL APTOS
AC	2	165
AL	11	2545
AM	2	342
BA	46	12859
CE	2	568
DF	6	1286
ES	16	2424
GO	18	2892
MA	1	117
MG	53	8030
MS	4	572
MT	7	838
PA	2	273
PB	4	599
PE	20	4258
PR	27	5576
RJ	49	8982
RN	3	1052
RS	13	1784
SC	19	3076
SE	1	136
SP	105	20363
TO	5	740
TOTAL GERAL	416	79477

Quadro 3: Estimativa de aberturas de hotéis 2016-2021
Fonte: Adaptado de Freire (2016)

Esse cenário foi apresentado porque todos esses novos hotéis, para serem abertos, precisam obrigatoriamente passar por um processo chamado de Implantação Hoteleira, que compreende o processo de compra, fabricação, entrega e montagem de todos os itens de *Furniture, Fixtures and Equipment (FF&E)* e *Hotel Operacional and Supply (HO&S)*, que correspondem à toda decoração, mobiliário, confecção, equipamentos de cozinha e de informática, enxoval de cama, mesa e banho, etc. (TEIXEIRA, 2013).

1.2 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é identificar quais são os maiores desafios encontrados em relação às interfaces entre o processo de projeto de desenvolvimento do hotel e a Implantação Hoteleira. Serão apresentados estudos de caso para identificação dos problemas e, ao final, apresentadas proposições para melhorias no processo.

Objetivos parciais

- Apresentar as dificuldades no desenvolvimento de um projeto de hotel;
- Descrever o que é e o que faz uma implantadora hoteleira;
- Entender todos os processos da implantação e identificar os pontos mais críticos e por que ocorrem os maiores problemas;
- Propor plano de ação para corrigir e amenizar situações adversas.

1.3 Metodologia

Os métodos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho foram pesquisas bibliográficas e pesquisas de campo.

Para a pesquisa bibliográfica, foram realizados levantamentos sobre os temas abordados em livros, teses, dissertações, artigos e sites. Grande parte da pesquisa trata de assuntos relacionados à implantação hoteleira, ao processo de projeto de um edifício, ao desenvolvimento de um empreendimento imobiliário hoteleiro e também sobre o método da preparação de execução de obras.

Na etapa de estudo de caso, buscou-se apresentar a realidade do processo de Implantação Hoteleira na fase de recebimento de obra civil em dois empreendimentos, que apresentaram os casos de maior relevância dentre todos os analisados.

Para conclusão do trabalho fez-se uso das referências bibliográficas para sugestão de melhorias na interface entre o processo de projeto a implantação hoteleira.

1.4 Estruturação do Trabalho

O primeiro capítulo é uma introdução ao trabalho, que retrata como a hotelaria teve início no mundo e no Brasil, e quais são os números atuais da hotelaria no nosso país.

O Capítulo 2 discorre sobre o que é um hotel, como se desenvolve um projeto hoteleiro e quais são suas interfaces com a implantadora hoteleira. Neste mesmo capítulo, a implantadora hoteleira é apresentada e todos os seus processos são identificados.

O capítulo seguinte aborda os estudos de caso, a fim de exemplificar os problemas encontrados durante a fase de Implantação Hoteleira.

O quarto capítulo traça uma análise dos dados obtidos e apresenta proposições para a melhora do processo da Implantação Hoteleira. Por fim, o capítulo final contempla a conclusão da autora sobre o tema.

2. O DESENVOLVIMENTO DO HOTEL ATÉ A FASE DE IMPLANTAÇÃO HOTELEIRA

2.1 Hotel: Conceitos e Classificações

Existem diversos conceitos para a palavra hotel. O dicionário Michaelis (2015) define hotel como um “estabelecimento que dispõe de quartos para hóspedes, oferecendo ou não refeições, atividades de entretenimento, serviço de lavanderia, etc.”. Já Cândido e Viera (2003, p. 50) entendem que “Hotel é uma empresa pública que visa obter lucro oferecendo ao hóspede alojamento, alimentação e entretenimento”.

Ainda sobre conceito, a Resolução Normativa nº 387 (1998, p. 1) dispõe, em seu artigo 5º: “Meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer quando de negócios”.

Existem muitas formas de classificação desses hotéis. Uma delas segue a Resolução Normativa da Embratur (1998), que regulamentou e classificou os hotéis em *Simplex*, *Standard*, *Standard Superior*, *Luxo* e *Luxo Superior*, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1: Meios de hospedagem, classificação
Fonte: Adaptado de Davies (2007)

CATEGORIA	SÍMBOLO	TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM A QUE SE APLICAM AS CATEGORIAS			
LUXO SUPERIOR	★ ★ ★ ★ ★	H	HL	HH	
LUXO	★ ★ ★ ★	H	HL	HH	
STANDARD SUPERIOR	★ ★ ★	H	HL	HH	P
STANDARD	★ ★	H	HL	HH	P
SIMPLES	★	H	HL	HH	P

H = HOTÉIS; HL = HOTÉIS DE LAZER; HH = HOTÉIS HISTÓRICOS; P=POUSADAS

Segundo Davies (2007), as categorias citadas acima podem ser descritas da seguinte forma:

- **LUXO SUPERIOR:** oferece o máximo em serviços, prestígio e elegância. Alojamento, áreas comuns, de festas e reuniões elegantemente mobiliadas e

totalmente equipadas para que os clientes sejam atendidos com o que há de melhor em hotelaria. Os serviços de comunicação devem ser os mais modernos disponíveis no mercado. Possui facilidades como piscina, academia, sala de estar, boutique e loja de conveniências, além de serviços 24 horas e serviços de alimentos e bebidas exercidos de forma impecável.

- LUXO: dispõe de excelente serviço em alimentos e bebidas. Possui facilidades como piscina, academia, boutique e loja de conveniência, e moderno sistema de comunicação. Não existe esbanjamento de áreas, mas oferece conforto, prestígio e elegância sem desperdício, com tarifas ligeiramente abaixo daquelas praticadas pela categoria Luxo Superior.
- STANDARD SUPERIOR: embora apresentando o conforto e os serviços das duas primeiras categorias, suas áreas não são necessariamente tão amplas. Oferece serviço de alimentos e bebidas completo e suas tarifas são inferiores às da categoria Luxo.
- STANDARD: oferece um padrão que disponibiliza tudo que o turista necessita. As instalações, embora simples, possuem equipamentos de excelente qualidade. O serviço de alimentos e bebidas não precisa ser necessariamente oferecido, e as áreas comuns não possuem a fartura encontrada nas categorias superiores. Seus preços são mais acessíveis do que aqueles praticados em hotéis de categoria Superior.
- SIMPLES: oferece um padrão de serviços moderado. Existe uma limitação nas disponibilidades, inclusive com horários para atendimento a determinados serviços. Não é necessário disponibilizar o serviço de alimentos e bebidas e não possui as mesmas facilidades para reuniões e eventos das outras categorias. Os preços são inferiores aos praticados nas categorias anteriores.

A maioria dos hotéis afiliados a cadeias nacionais e internacionais adotam outro tipo de classificação, que leva em conta os valores das diárias praticadas para dividir os empreendimentos em categorias, como a classificação da HVS Internacional, que relaciona os hotéis em cinco categorias: *luxury*, *upscale*, *midscale*, *economy* e *budget*, de acordo com Gorini e Mendes (2005).

Contudo, é possível fazer uma equivalência entre as categorias propostas pela Embratur e pela HVS Internacional, sendo que a categoria *luxury* equivale ao luxo superior, *upscale* à categoria luxo, *midscale* à categoria *standard* superior, *economy* à categoria *standard*, e *budget* à categoria simples.

2.2 O Desenvolvimento do Empreendimento Hoteleiro

Hotéis, para serem rentáveis, dependem da captação diária de hóspedes. Empreendimentos hoteleiros comportam, portanto, uma boa dose de riscos, potencializados pelo conhecimento insuficiente do mercado, que levam a projetos inadequados ou mal resolvidos ou à localização mal equacionada. Tais equívocos, cometidos na fase de planejamento e projeto, são de difícil solução ou impossíveis de resolver (no caso de erro de localização especialmente). (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2013, p. 38)

A decisão de implantar hotéis no Brasil ocorre muitas vezes sem a realização de um estudo aprofundado, mas esse cenário tem sido alterado gradualmente, sobretudo pelas cadeias hoteleiras nacionais e internacionais que vêm aumentando sua participação no mercado, segundo Andrade, Brito e Jorge (2013). Essas cadeias são procuradas por investidores interessados no desenvolvimento de hotéis com bandeiras hoteleiras de destaque e com capacidade de gestão. Seu diferencial é que elas exigem estudos de mercado e de viabilidade econômica para evitar que seus hotéis venham a se tornar empreendimentos malsucedidos.

Conforme destacam Vasques (2012) e Gebara, Maluf e Jacob (2012), atualmente o mercado de investidores imobiliários pulverizados é o principal setor de viabilização de empreendimentos hoteleiros no Brasil.

A falta de alternativas de financiamento adequados aos hotéis faz com que a maioria dos empreendimentos hoteleiros precise ser financiada integralmente com capital de particulares, aportado por adquirentes de unidades, de cotas de fundos ou cotas sociais (os investidores), ao invés de serem alavancados com empréstimos advindos de instituições financeiras ou órgãos governamentais, como acontece praticamente no mundo inteiro.

Diversos são os caminhos para viabilizar esses empreendimentos, mas o mais comum deles é o lançamento imobiliário através da venda das unidades habitacionais autônomas, por intermédio de uma incorporadora.

Esse processo envolve alguns agentes para viabilização e operação, tais como: os incorporadores imobiliários (os empreendedores), a empresa de gestão hoteleira (a operadora hoteleira), os consultores hoteleiros (responsáveis pelo estudo de viabilidade econômica dos empreendimentos), as empresas de *Hotel Asset Management*¹ (a gestora dos recursos), e a implantadora hoteleira (responsável por equipar e decorar o hotel).

De forma mais simples, Construção Mercado (2011) caracteriza esse tipo de negócio como condo-hotel, ou seja, um empreendimento que tem a estrutura operacional hoteleira, mas com 100% das unidades autônomas que podem ser compradas por investidores. A construção fica à cargo de uma incorporadora, que contrata uma construtora e direciona a administração para uma operadora hoteleira. Os investidores que compram as unidades recebem quantias iguais (de acordo com a fração proporcional à sua unidade), conforme o lucro que o condo-hotel obteve.

Para que esse tipo de empreendimento possa ser viabilizado, Gebara, Maluf e Jacob (2012) e Teixeira (2012) estabeleceram as seguintes etapas para seu desenvolvimento, conforme Quadro 4.

1. Estruturação do negócio	1. Estudo de mercado e viabilidade econômica
	2. Contratação da operadora hoteleira (se existir)
2. Definição da estratégia de venda, lançamento no mercado e comercialização junto aos investidores	3. Contratação dos projetos: arquitetura e complementares (decoração, instalações, cozinha industrial, ar condicionado, paisagismo, entre outros)
	4. Desenvolvimento dos projetos
	5. Orçamentação
3. Construção, decoração e equipagem do empreendimento hoteleiro	6. Início da obra
	7. Preparação do apartamento modelo
	8. Compras e implantação hoteleira
4. Montagem da estrutura operacional hoteleira	9. Treinamento de funcionários (pré-operação)
5. Operação comercial do empreendimento hoteleiro	10. Abertura do hotel (operação)

Quadro 4 - Etapas para o desenvolvimento de um empreendimento hoteleiro

¹ Pessoa ou empresa que faz a gestão dos ativos.

Fonte: Adaptado de Gerbara, Maluf e Jacob (2012) e Teixeira (2012)

Para melhor entendimento, as etapas apresentadas acima serão brevemente relatadas.

2.2.1 Estruturação do negócio

A primeira etapa identifica o nicho de mercado, que deve apresentar evidências de que o produto hoteleiro é viável. Andrade, Brito e Jorge (2013) salientam que o estudo de mercado compara a demanda pela procura de hospedagem com a oferta, buscando identificar os segmentos não atendidos, de maneira que a implantação do hotel em estudo resulte em ampliação da oferta existente.

Além disso, a localização é fundamental para o sucesso de um empreendimento hoteleiro, e deve ser escolhida levando-se em consideração, prioritariamente, a facilidade de acesso, a visibilidade e a qualidade do entorno, a legislação urbana favorável e o valor do terreno compatível com o empreendimento a ser construído (GEBARA; MALUF; JACOB, 2012, e ANDRADE; BRITO; JORGE, 2013).

Outro fator fundamental é o desenvolvimento do conceito do produto hoteleiro. Toda estruturação do negócio deve ser feita em conjunto com consultores hoteleiros com expertise no assunto, a fim de direcionar o projeto de maneira tecnicamente correta. Além disso, o desenvolvimento do conceito do produto hoteleiro deve ser elaborado levando-se em conta a viabilidade econômica, para que sua rentabilidade potencial seja maximizada.

A análise de viabilidade deve abranger vários diagnósticos: local escolhido, vizinhança, competidores primários e secundários, tendências e perspectivas macroeconômicas, recomendações em relação ao projeto e conceito do produto hoteleiro sugerido, mercado hoteleiro por segmento, perspectivas de sua evolução e penetração do produto hoteleiro em questão no mercado, projeção das receitas, despesas e resultados para um período de, pelo menos, cinco anos, estimativa dos custos de construção, montagem, equipagem, decoração, enxoval, despesas pré-operacionais e capital de giro inicial, avaliação da viabilidade econômica completa do

projeto, incluindo o cálculo da taxa de retorno para um período tipicamente de 10 anos, conclusões e recomendações a respeito da viabilidade econômica do projeto e elaboração do parecer sobre a qualidade do empreendimento do ponto de vista de um produto de investimento para o mercado de investidores imobiliários pulverizados.

O passo seguinte é a contratação de uma operadora hoteleira, que não é uma condição obrigatória para a viabilização do negócio, mas é adotada pela grande maioria das incorporadoras para garantir que a operação hoteleira seja a mais estável possível.

Também não é obrigatória a contratação de um *Hotel Asset Manager*, cuja função é monitorar sistematicamente a gestão do empreendimento hoteleiro, propondo ajustes nos momentos que entender convenientes e relatando o andamento do processo aos proprietários. O *Asset Manager* cuida dos interesses dos investidores (titulares das unidades) na gestão do empreendimento.

Percorridas as etapas anteriores, a incorporadora já terá informações e diretrizes para iniciar o desenvolvimento dos projetos de arquitetura e disciplinas complementares. Esse processo deve envolver os consultores hoteleiros responsáveis pela elaboração do conceito do produto hoteleiro e sua viabilidade econômica, e a operadora hoteleira selecionada, que precisa informar suas recomendações técnicas e seus padrões operacionais.

Também se faz necessária a estruturação legal do empreendimento, onde são avaliadas a segurança jurídica, as necessidades operacionais e as tributações incidentes.

Todas essas etapas têm como objetivo criar um produto hoteleiro que seja um bom produto imobiliário de investimento.

2.2.2 Definição da estratégia de venda, lançamento no mercado e comercialização junto aos investidores

O lançamento do empreendimento no mercado e sua comercialização junto aos investidores imobiliários pulverizados deve sempre considerar que se

trata de um produto de investimento, ou seja, de um imóvel residencial ou comercial vinculado à atividade-fim (hoteleira) para a renda. (GEBARA; MALUF; JACOB, 2012, p. 35)

O material de lançamento deve ser elaborado com foco no produto imobiliário de investimento, explicando a sua lógica de mercado e suas perspectivas. Nesse momento, devem ser apresentados os estudos de viabilidade em versão resumida para fácil entendimento dos potenciais investidores, além de informações sobre a operadora hoteleira, o *Hotel Asset Manager*, o conjunto de contratos que compõem a estrutura jurídica do empreendimento, os prazos previstos de entrega e tolerância da obra, da montagem hoteleira, da realização dos serviços pré-operacionais, a data de abertura prevista para o empreendimento ao público e o prazo previsto para o início da distribuição dos resultados. Também é fundamental a apresentação da necessidade de aportes iniciais e adicionais para decoração, mobília, despesas pré-operacionais e capital de giro, que geralmente são cobrados à parte e são previstos no contrato de compra e venda.

2.2.3 Construção, decoração e equipagem do empreendimento hoteleiro

A operadora hoteleira deverá acompanhar a construção, desde a definição dos detalhes do projeto e durante a fase de montagem e equipagem hoteleira, a fim de contribuir com ajustes finais convenientes à operação. O incorporador é responsável por entregar o empreendimento decorado, mobiliado e equipado, de acordo com as especificidades definidas em conjunto com a operadora hoteleira.

2.2.4 Montagem da estrutura operacional hoteleira

A montagem da estrutura operacional hoteleira consiste na contratação e treinamento dos funcionários e na implementação dos sistemas operacionais. Os custos pré-operacionais devem estar estimados e previstos no contrato de compra e venda dos futuros proprietários.

2.2.5 Operação comercial do empreendimento hoteleiro

Uma vez montada a estrutura operacional do empreendimento, tem início a operação comercial. Em alguns casos, opta-se por abrir o hotel de forma parcial até que a estrutura operacional esteja suficientemente treinada para assumir a operação total do empreendimento; porém, é comum que os primeiros anos registrem prejuízo operacional, o que, dependendo do tipo de mercado, é normal e está previsto no estudo de viabilidade.

2.3 O Processo de Projeto de um Edifício Hoteleiro

Andrade, Brito e Jorge (2013) destacam que o edifício de um hotel tem como peculiaridade básica sua complexidade, advinda da diversidade do programa e do fato de ter que funcionar ininterruptamente. O hotel tem um programa variado (maior ou menor, de acordo com a sua categoria) e uma infinidade de funções acontecem em suas dependências.

De acordo com Teixeira (2012, p. 1):

Os projetos hoteleiros também diferem dos demais projetos comerciais. Deve-se projetar levando-se em consideração o ponto de vista do investidor, da operadora hoteleira e do hóspede. As soluções definidas em cada projeto (arquitetura, decoração, instalações, etc.) têm impacto direto no custo da construção, na eficiência operacional do hotel, na segurança e na satisfação do hóspede.

O processo se torna complexo porque cada operadora hoteleira e cada categoria de hotel possui os seus pré-requisitos, sendo que categorias de luxo possuem áreas sociais, operacionais e técnicas mais amplas, e categorias econômicas possuem áreas mais enxutas, conforme descrito no início do capítulo.

Cabe à operadora hoteleira fornecer as diretrizes e disponibilizar o material para que o projeto seja iniciado, incluindo um quadro de áreas para cada categoria de hotel que serve de guia para a concepção inicial do projeto (Anexo A).

Nesse contexto de negócio de investidores pulverizados, é papel da incorporadora gerenciar todo o processo de desenvolvimento do produto e dos projetos. Atualmente, o desenvolvimento de um empreendimento, seja residencial, comercial ou hoteleiro, pode envolver as seguintes disciplinas:

1. Relatório de sondagem;
2. Arquitetura;
3. Estrutura;
4. Vedações;
5. Fundações e contenções;
6. Drenagem profunda e superficial;
7. Terraplanagem;
8. Piso;
9. Impermeabilização;
10. Instalações elétricas e hidráulicas;
11. Projeto de proteção e combate a incêndio;
12. Pressurização de escadas;
13. Ar condicionado e exaustão mecânica;
14. Automação;
15. Luminotécnico;
16. Paisagismo;
17. Interiores;
18. Cozinha industrial;
19. Caixilhos;
20. Fachada;
21. Estrutura metálica;
22. Comunicação visual;
23. Aquecimento solar;
24. Reuso de água;
25. Armação;
26. Material de vendas.

O diferencial de um produto hoteleiro é que ele exige, obrigatoriamente, que sejam desenvolvidos os projetos de Luminotécnico, Interiores, Cozinha Industrial e Comunicação Visual.

O projeto luminotécnico propõe soluções de iluminação em função do conforto e acuidade visual, da estética, da boa relação custo/benefício, baixo consumo e baixa manutenção, respeitando as características da marca. O projeto contempla subsolos, térreo interno e externo, pavimento tipo, pavimento técnico, fachadas, mobiliários e marcenaria. Além do projeto, entrega-se um caderno de especificação de luminárias.

O projeto de interiores define os *layouts* das áreas comuns (restaurante, bar, *lobby*, recepção, academia, etc.) e também das áreas operacionais do hotel (administração, gerência, maleiro, almoxarifado, manutenção, rouparia, etc.). Faz parte do escopo do projeto de interiores o desenvolvimento das plantas de alvenaria e *drywall*, forro, piso, pontos elétricos e hidráulicos, cortes e elevações, detalhamento dos projetos de marcenaria e planilha de especificações de mobiliários e materiais com imagens e quantitativos e indicação de fornecedores.

O projeto de interiores pode ser considerado o carro chefe da hotelaria, pois, como todas as áreas serão implantadas e entregues para a operação do hotel, é necessário que os demais projetistas absorvam os pontos elétricos e hidráulicos indicados, uma vez que qualquer alteração pode comprometer o *layout* dos ambientes e a montagem da marcenaria.

O projeto de cozinha industrial contempla a planta de *layout* da cozinha, lixo, refeitório, área de triagem e bar, a definição dos equipamentos a serem instalados nesses ambientes, planta de execução civil com cortes e detalhes executivos, planta de localização de pontos de instalações, planta de paginação de forro e de piso, especificação de revestimento de paredes e vistas das paredes com os equipamentos. Além do projeto, entrega-se um memorial descritivo com todos os equipamentos.

O projeto de comunicação visual tem como principal objetivo orientar o fluxo de pessoas em harmonia com a arquitetura e a decoração do edifício. Os projetos seguem o manual de identidade da marca e dividem-se em sinalização institucional externa, sinalização da área social, sinalização de emergência e sinalização da área de serviço.

O projeto de sinalização externa indica a posição do totem externo e a aplicação da logomarca em todas as fachadas com visibilidade, de acordo com a legislação da prefeitura local.

A sinalização das áreas sociais contempla o diretório de elevadores, numeração de apartamentos e salas, numeração de andar no *hall* de elevadores, direcional de apartamentos e salas no *hall* de elevadores, identificação do restaurante, placas com pictogramas, placas para portas e identificação e orientação das áreas comuns. Também inclui a ambientação dos espaços com imagens, fotos e ilustrações, conforme padrão da marca.

A sinalização de emergência complementa o projeto de incêndio, aplicando as recomendações do manual da marca. Nas áreas de serviço, os ambientes são identificados e as placas operacionais e de avisos são colocadas. Além do projeto, entrega-se um memorial descritivo de todas as peças.

Os projetos acima listados, de modo geral, passam pelas fases de Anteprojeto, Projeto Pré-executivo, Executivo e Projeto LO, "Liberado Obra". Durante todas essas fases, eles são compatibilizados por uma coordenação interna ou externa, sempre com o acompanhamento da incorporadora. Todo o desenvolvimento leva em média 18 meses até que os projetos Liberado Obra estejam disponíveis para o início da construção, que pode ser própria, no caso de a incorporadora também ser a construtora, ou então uma construtora terceirizada.

Vale destacar que a operadora hoteleira acompanha o desenvolvimento dos projetos e, muitas vezes, participa das reuniões de compatibilização, com o intuito de garantir que seus padrões sejam atendidos.

2.4 A Implantação Hoteleira

De acordo com Teixeira (2013), a fase de implantação hoteleira compreende o processo de compra, fabricação, entrega e montagem de todos os itens de FF&E e OS&E. Essa fase deve ser iniciada antes da finalização da obra civil para que, quando as áreas estiverem disponíveis, todo o material esteja disponível para a instalação (aproximadamente quatro meses antes da entrega da obra civil).

A Figura 2 resume as etapas do processo de implantação hoteleira.

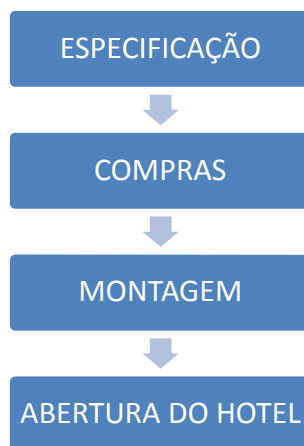


Figura 2: Etapas do processo de implantação hoteleira
Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

A especificação dos materiais é composta, basicamente, por duas partes, uma realizada pela operadora hoteleira, e a outra, pelos projetistas envolvidos nessa fase.

A operadora hoteleira elabora um caderno de especificações com os itens de OS&E (*Operation Supply and equipment*, Anexo B), do qual fazem parte os seguintes itens:

- Acessórios de banheiro, cinzeiros e lixeiras;
- Equipamentos e móveis de convenções;
- Equipamentos administrativos;
- Diversos como cofres e quadro de avisos;
- Equipamentos de governança;
- Equipamentos eletroeletrônicos;
- Ferramentas de manutenção;
- Mobiliário das áreas administrativas;
- Equipamentos de transporte interno;
- Uniformes;
- Bandeiras;
- Comunicação visual interna e externa, conforme projeto desenvolvido pela incorporadora e validado pela operadora;
- Equipamentos de cozinha industrial;
- Telefonia;
- Relógio de ponto;
- Equipamentos de informática, *softwares* e licenças;

- Material para restaurante e cozinha, como louças e porcelanas, baixelas, talheres, taças e copos, racks de louças e talheres, acessórios de cozinha;
- Refeitório de colaboradores;
- Para os apartamentos: mobiliário padrão, móveis e acessórios, acessórios de banheiro, roupas de cama, mesa e banho, equipamentos eletroeletrônicos, luminárias decorativas, cortina e cama *box*.

Teixeira (2013) destaca que a listagem de OS&E pode variar para cada segmento, e cada operadora hoteleira possui suas próprias necessidades e especificações. Essa listagem pode chegar a milhares de itens num hotel de categoria luxo e envolve todas as áreas, sociais e de lazer, hospedagem, alimentos e bebidas, áreas técnicas e administrativas. Além disso, a listagem é dividida por tipologia de apartamento, para quartos casal, solteiro, portadores de necessidades especiais, família e suítes diferenciadas.

Em paralelo, a incorporadora deve fornecer projetos e cadernos complementares necessários à compra e montagem dos demais itens, tais como:

- Projeto e caderno descritivo de luminotécnico: este projeto contempla *layout* e especificação de todas as luminárias decorativas que devem ser instaladas no hotel².
- Projeto e caderno descritivo de comunicação visual: compreende a localização e o *design* de todos os letreiros instalados na fachada, além de placas de sinalização de acessos e identificação de ambientes e numeração de quartos.
- Projeto e caderno descritivo de cozinha industrial: contempla o *layout* e as especificações de todos os equipamentos que serão instalados dentro da cozinha, refeitório, bar e lixo.
- Projeto e caderno descritivo de decoração: este projeto compreende o *layout* e o detalhamento de todos os móveis que serão colocados dentro do hotel, tanto nas áreas sociais quanto nos apartamentos. Contempla detalhes de marcenaria de cada elemento, além de caderno descritivo com todo os itens de

² A implantadora é responsável apenas para luminárias decorativas, como arandelas, pendentes e abajures; as luminárias embutidas e sobrepostas são escopo da construtora.

decoreção. Engloba mesas, cadeiras, bancos, sofás, tecidos, cortinas, persianas, tapetes, almofadas, eletrodomésticos e eletroeletrônicos, etc.

Os projetos de cozinha industrial e comunicação visual podem ser considerados parte do OS&E, pois são citados na relação enviada pela operadora com indicação de que o memorial e o projeto específico devem ser seguidos.

Luminotécnico e decoreção são considerados FF&E (*Furniture, Fixture and Equipment*), que inclui carpetes, tapetes, cortinas, acessórios, mobiliário e marcenaria e luminárias decorativas.

Segundo Teixeira (2013, p. 102), “[...] esta lista de FF&E deve ser qualitativa e quantitativa, além de fornecer todas as informações necessárias para que o proprietário ou operador do hotel possa fazer as compras necessárias”.

Além dos itens citados anteriormente, a implantação de um hotel requer uma série de contratações adicionais que precisam ser consideradas no planejamento do custo, como: instalações elétricas e hidráulicas, limpeza, serviço de retirada de entulhos, montagem do almoxarifado e sistema de segurança a ele vinculado para controle e recebimento das mercadorias, seguro de obra e despesas da equipe que irá trabalhar na implantação do hotel.

Com essas informações disponíveis, pode-se iniciar processo de compra e contratação dos equipamentos e serviços que serão utilizados na implantação do hotel, conforme se observa na Figura 3.



Figura 3: Processo de compras e implantação hoteleira
Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Para que se tenha uma ideia do montante representado pela implantação hoteleira na viabilidade do negócio, o custo corresponde a 11% do total, valor este bastante representativo na incorporação imobiliária, que envolve a compra do terreno, o desenvolvimento do projeto, o processo jurídico e a obra civil.

Vale destacar que, antes do início efetivo da implantação do hotel, geralmente ocorrem duas etapas envolvendo a incorporadora, a construtora e a implantadora hoteleira.

Uma delas é o orçamento preliminar da implantação, que é apresentado e validado pelo proprietário do hotel (no caso de um hotel particular) ou que é apresentado em assembleia para os compradores das unidades daquele hotel, como investidores imobiliários pulverizados, conforme mencionado anteriormente. Isso significa que, na maioria das vezes, já existe um orçamento prévio validado antes do início da implantação, o que torna o controle de custos um fator importante no processo.

Outra etapa é a aprovação do apartamento modelo por parte da operadora hoteleira. Nela, a implantadora recebe a obra civil da construtora e equipa a unidade completa para a aprovação da operadora. Nesse momento, definem-se os acabamentos e todos os itens operacionais a serem entregues na implantação.

Durante a fase de obras, é essencial a programação da construção de um apartamento modelo. Este apartamento é uma unidade habitacional construída, totalmente mobiliada e equipada. Com isso, todas as equipes envolvidas poderão ter uma visão concreta do produto final, do seu custo, das dificuldades de construção, da implantação e operacionalidade da unidade. (TEIXEIRA, 2012, p. 1)

2.4.1 Cronograma

O prazo efetivo de implantação hoteleira é curto, geralmente 120 dias conforme contrato de compra e venda da incorporadora (Anexo C). Por esse motivo, o cronograma precisa ser elaborado com precisão, tanto em relação à compra de todo material, pois muitos itens são importados e podem demorar mais de 90 dias para serem entregues, quanto em relação ao cronograma de montagem e instalação.

Qualquer erro no planejamento da implantação compromete a abertura e a entrega do hotel, interferindo diretamente no retorno do investimento.

Teixeira (2013) descreve o processo de compras com as seguintes etapas:

- Elaboração de cronograma de compras, de acordo com o tempo de fabricação e entrega do produto;
- Negociação dos itens, de acordo com o cronograma estabelecido;
- Acompanhamento do processo de fabricação dos principais itens;
- Logística de entrega e armazenagem adequada.

Em relação ao processo de montagem, destaca os seguintes pontos:

- Elaboração do cronograma de montagem hoteleira;
- Coordenação com todos os serviços em andamento na obra;
- Verificação da qualidade e da segurança;
- Testes finais e *start-ups* necessários;
- Preparação da lista dos materiais comprados, garantias, manuais e notas fiscais.

A etapa de implantação depende de muitos terceiros, e o atraso de qualquer envolvido no processo pode impactar diretamente no cronograma, seja a construtora/incorporadora ou até mesmo os fornecedores contratados. Entretanto, um ponto importantíssimo que não é citado nas fontes consultadas é que, para que seja possível dar início à implantação hoteleira no edifício, é necessário fazer o recebimento da obra civil.

Nesse ponto, foram identificados dois tipos de problema: o atraso da obra civil em si devido às delongas na construção do edifício e o recebimento das áreas a serem implantadas, em razão das incompatibilidades identificadas no momento da vistoria.

Vale destacar que todo processo de compras é planejado e iniciado a partir das datas fornecidas pela incorporadora e, na grande maioria das vezes, esse prazo não é cumprido.

No próximo capítulo serão apresentados alguns estudos de caso para exemplificar os problemas encontrados na etapa de implantação. Devido à falta de compatibilização

dos projetos, hoje, o maior desafio da implantação hoteleira não é o processo de compra, o controle das entregas e das montagens, ou até mesmo o controle de custos, mas sim o recebimento da obra civil, pois torna-se necessário aguardar a execução das correções e dos ajustes ou então solicitar adequações de projetos.

3. ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo serão apresentados dois empreendimentos de uma mesma incorporadora da cidade de São Paulo. A empresa incorporadora foi fundada há 37 anos, lançou 91 empreendimentos e entregou 17.000 unidades, sendo 33 hotéis e 6.700 quartos de hotéis. Seu foco de atuação é a região Sudeste, mas possui empreendimentos nas regiões Centro-Oeste e Nordeste.

O Estudo de Caso A refere-se a um *site*³ com dois hotéis e um edifício comercial, situados no município de Jundiaí. O custo de implantação dos hotéis somou mais de 9 milhões de reais, e o prazo previsto em contrato era de 120 dias após a conclusão das obras civis e expedição do Habite-se. Sua implantação iniciou no ano de 2015 e encerrou no ano de 2016.

O Estudo de Caso B também diz respeito a um *site* com dois hotéis e um edifício comercial, situados no município de Osasco. O custo de implantação dos dois hotéis somou mais de 10 milhões de reais, e o prazo previsto em contrato era de 120 dias após a conclusão das obras civis e expedição do Habite-se. A implantação dos hotéis ocorreu em 2016.

O Quadro 5 resume os dois estudos de caso que serão apresentados neste capítulo.

	ESTUDO DE CASO A		ESTUDO DE CASO B	
MUNICIPIO	JUNDIAI		OSASCO	
CATEGORIA DO HOTEL	HOTEL ECONOMICO	HOTEL SUPER ECONOMICO	HOTEL ECONOMICO	HOTEL SUPER ECONOMICO
NUMERO DE UHs	156	204	180	204
CUSTO TOTAL DE IMPLANTAÇÃO	9 MILHÕES		10 MILHÕES	
PRAZO DE IMPLANTAÇÃO	120 DIAS		120 DIAS	

Quadro 5: Resumo dos estudos de caso
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

³ Empreendimento de uso misto.

Antes de dar início aos relatos das incompatibilidades encontradas durante a fase de vistoria da obra civil, vale destacar que a implantadora hoteleira trabalha com os projetos que são fornecidos pela incorporadora. Os itens de escopo da implantadora hoteleira listados acima envolvem apenas os projetos de Interiores, Luminotécnico, Comunicação Visual e Cozinha Industrial; dessa forma, esses são os únicos projetos utilizados no momento da vistoria, pois presume-se que todos já foram devidamente compatibilizados para a construção da edificação.

3.1 Estudo de Caso A

O Estudo de Caso A refere-se a um *site* composto por dois hotéis e um edifício comercial na cidade de Jundiaí, conforme se observa na Figura 4. As torres dos três edifícios são totalmente independentes (Figura 5), mas apenas os hotéis são objetos de estudo deste trabalho.



Figura 4: Material de Vendas: perspectiva do empreendimento
Fonte: Acervo da empresa (2014)



Figura 5: Material de Vendas: implantação
Fonte: Acervo da empresa (2014), adaptado pela autora

O hotel supereconômico (HSE) tem suas unidades habitacionais distribuídas em 12 pavimentos tipo. As áreas sociais e operacionais estão todas concentradas no térreo, conforme *layout* apresentado na Figura 6.

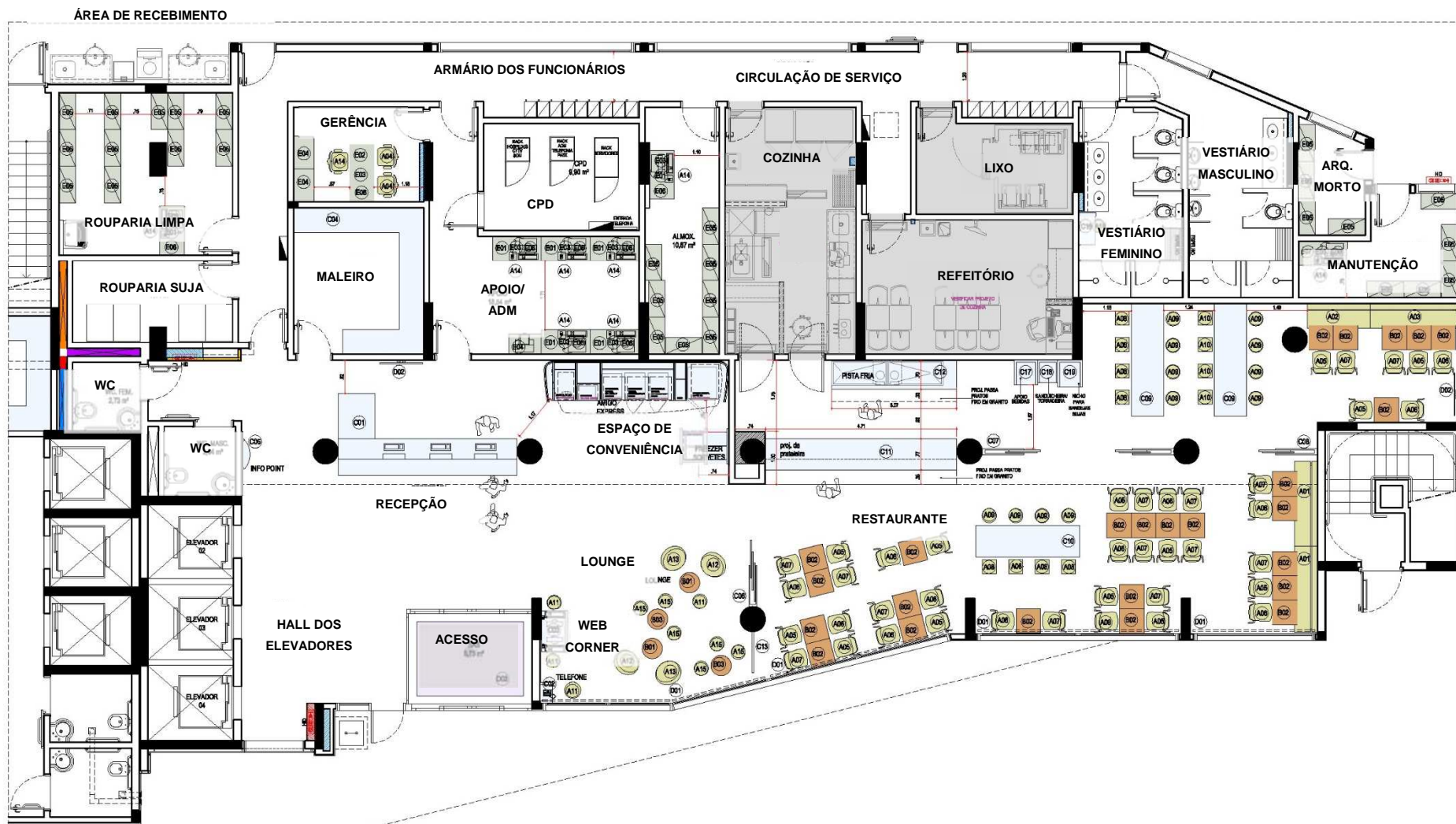


Figura 6: Projeto de Interiores: planta de *layout* do pavimento térreo
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

No térreo, encontram-se recepção, *lobby*, *lounge*, *web corner*⁴, espaço de conveniência⁵, restaurante e banheiros públicos, as chamadas áreas sociais, além de maleiro, apoio, gerência, CPD⁶, sala de manutenção, almoxarifado, rouparias suja e limpa, arquivo morto, vestiários masculino e feminino, refeitório, cozinha e lixo, áreas operacionais.

No hotel econômico (HE) as unidades habitacionais estão distribuídas em 14 pavimentos tipo. As áreas sociais estão distribuídas no térreo e no primeiro pavimento, e as áreas operacionais estão concentradas no pavimento térreo, conforme plantas de *layout* apresentadas nas Figuras 7 e 8.

⁴ Espaço com computadores disponibilizado para os hóspedes acessarem a internet.

⁵ Espaço com refrigeradores, *freezers* e micro-ondas onde os hóspedes podem comprar e preparar a sua comida.

⁶ Centro de processamento de dados.



Figura 7: Projeto de Interiores: planta de *layout* do pavimento térreo
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

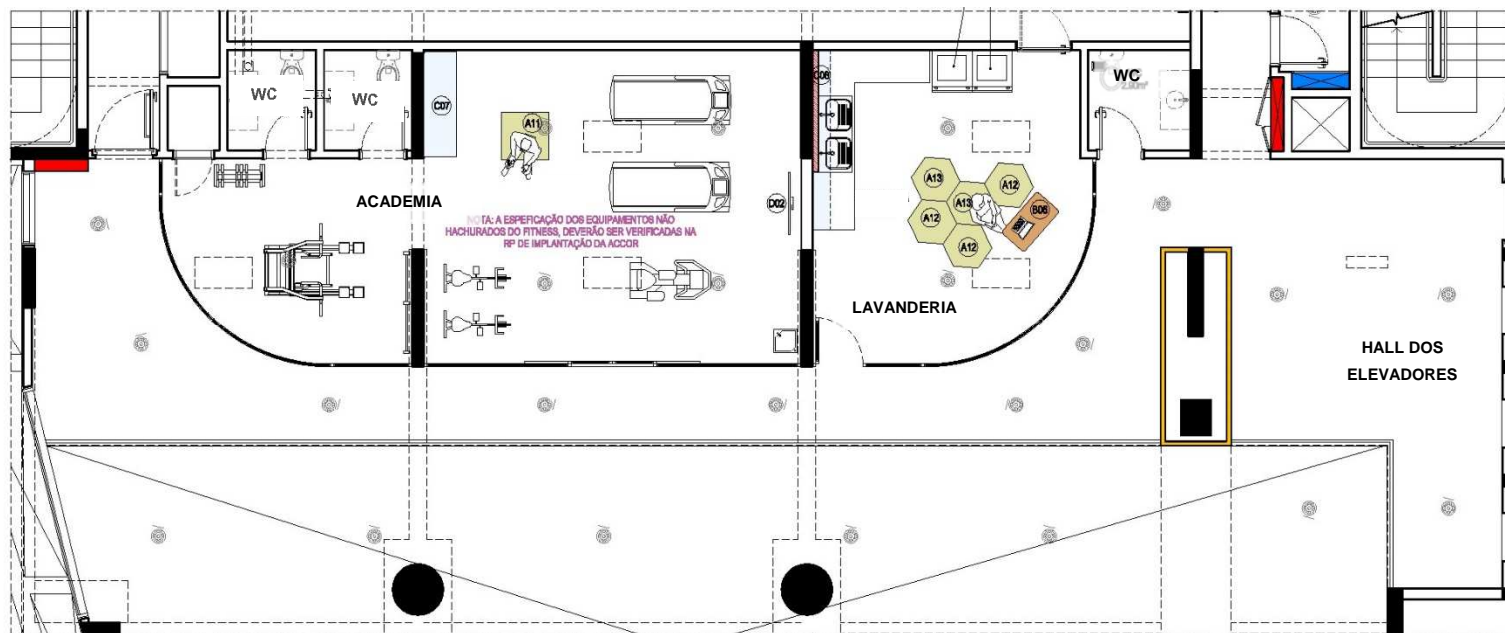


Figura 8: Projeto de Interiores: planta de *layout* do primeiro pavimento
Fonte: Acervo da empresa (2015)

As áreas sociais estão distribuídas no térreo e no primeiro pavimento. No térreo encontram-se recepção, *lobby*, espaço de conveniência, restaurante e banheiros públicos, e no primeiro pavimento estão a academia, a lavanderia⁷ e os banheiros públicos. As áreas operacionais concentram-se no térreo, com maleiro, apoio, gerência, CPD, manutenção, almoxarifado, arquivo morto, rouparias suja e limpa, vestiários masculino e feminino, refeitório, cozinha e lixo.

A seguir serão relatadas as incompatibilidades encontradas na vistoria para recebimento da obra civil, tendo em vista a implantação das áreas comuns dos dois hotéis. Este trabalho tem como foco apresentar os problemas nas áreas comuns porque, conforme abordado no capítulo anterior, a implantação já passou pela fase de aprovação do apartamento modelo. Isso faz com que muitos problemas de incompatibilidades nas unidades habitacionais sejam resolvidos com antecedência e replicados para as demais unidades da torre.

⁷ Espaço onde o hóspede pode lavar e secar a sua própria roupa.

3.1.1 Incompatibilidades com o projeto de interiores

A maioria das incompatibilidades encontradas na vistoria relacionam-se ao projeto de instalações elétricas e ao projeto de interiores. A construtora executa os pontos de acordo com o projeto de instalações e a implantadora realiza a vistoria com a planta de pontos do projeto de interiores. É nesse momento que os problemas são detectados, caso tenha havido falhas na compatibilização.

A seguir, serão apresentados exemplos de pontos que não foram executados, pois não constavam no projeto de elétrica; em outros casos, os pontos foram executados conforme projeto de instalações, mas não foram absorvidos no projeto de interiores. Muitas vezes, esse fato interfere na execução dos revestimentos de parede e nos móveis detalhados da marcenaria, sendo necessárias adaptações na fase de montagem. Ao lado do ambiente onde foi detectada a incompatibilidade, identifica-se a qual hotel ela se refere, econômico (HE) ou supereconômico (HSE).

- a) Lavanderia (HE): não foram executados os pontos elétricos para instalação das máquinas de lavar e secar (Figura 9), que constavam na planta de pontos do projeto de interiores (Figura 10).



Figura 9: Lavanderia
Fonte: Acervo da empresa (2016)



Figura 10: Projeto de Interiores: planta de pontos
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Em outra parede foram instalados um ponto elétrico e um registro de água não previstos no projeto de interiores (Figura 11). A vista dessa parede indica um revestimento em marcenaria em toda sua extensão, conforme ilustra a Figura 12.



Figura 11: Lavanderia
Fonte: Acervo da empresa (2016)

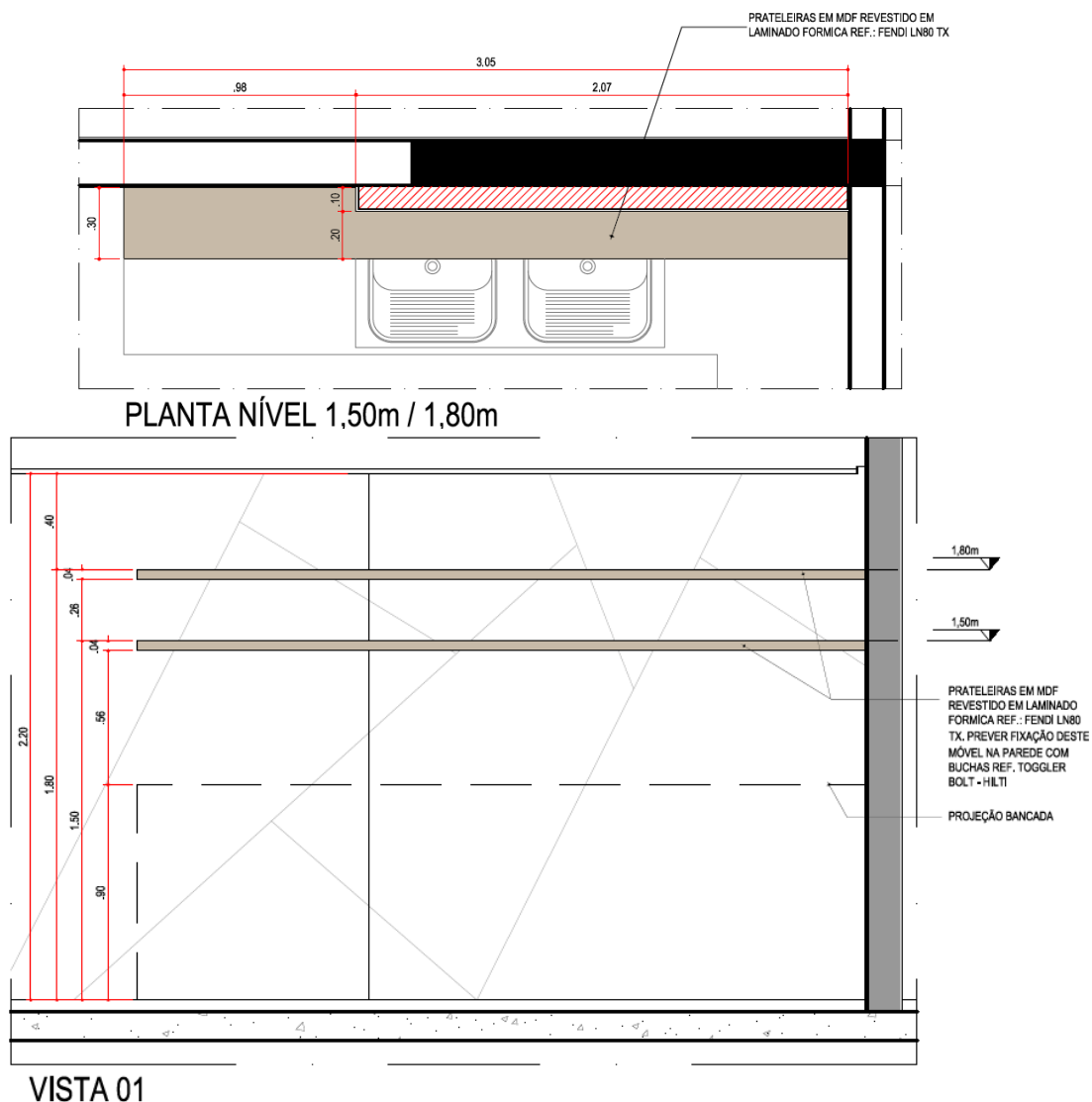


Figura 12: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria
Fonte: Acervo da empresa (2015)

A solução foi trazer os pontos para a frente do painel e deixá-los aparentes.

- b) Academia (HE): além dos pontos elétricos previstos para o televisor, um ponto elétrico foi instalado bem no centro da parede (Figura 13), que não estava previsto no projeto de pontos de interiores (Figura 14).



Figura 13: Academia
Fonte: Acervo da empresa (2016)

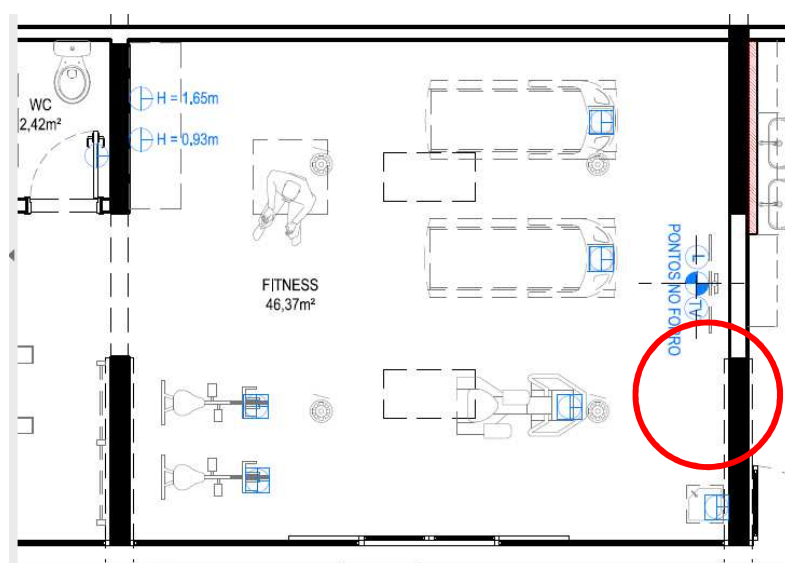


Figura 14: Projeto de Interiores: planta de pontos
Fonte: Acervo da empresa (2015)

De acordo com a Figura 15, a vista dessa parede indica um painel de espelho em toda sua extensão, e a solução foi trazer esse ponto para a frente do espelho e deixá-lo aparente.

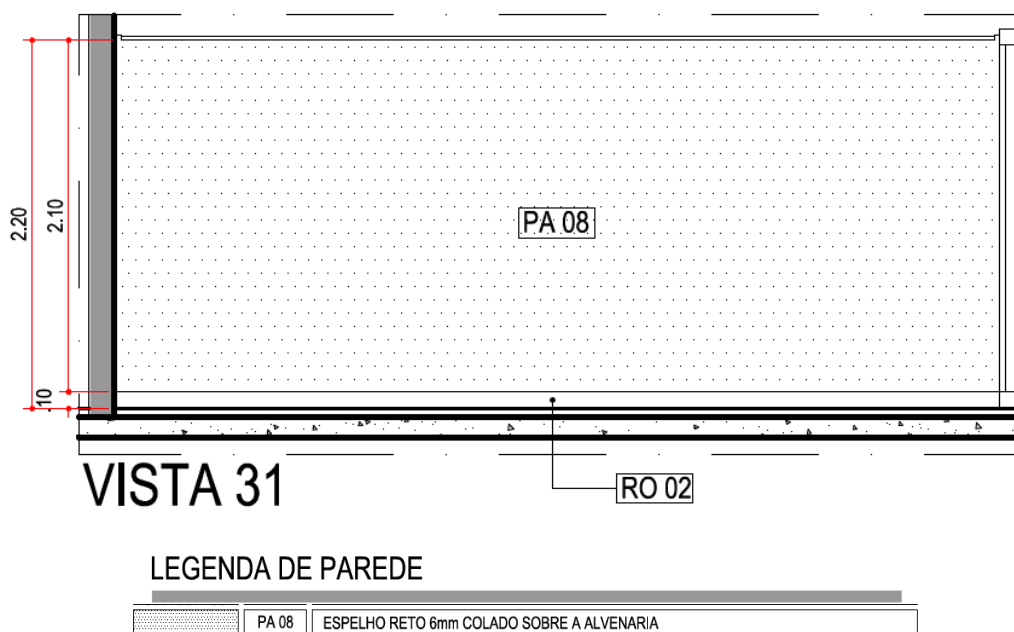


Figura 15: Projeto de Interiores: vistas
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

- c) Recepção (HE): Os pontos de dados e elétrica foram executados (Figura 16), mas não estavam sobre a projeção do balcão da recepção. A planta de pontos do projeto de interiores não estabelece as cotas e, por consequência, não limita sua posição (Figura 17).



Figura 16: Pontos executados para balcão da recepção
 Fonte: Acervo da empresa (2016)

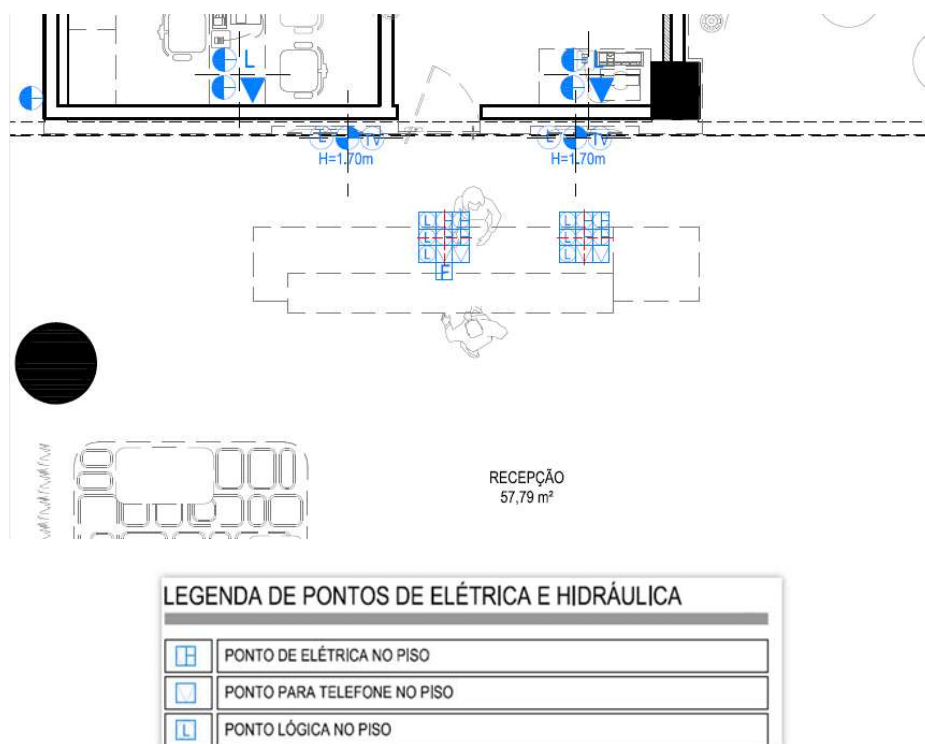


Figura 17: Projeto de Interiores: planta de pontos
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Na vista 1 da Figura 18, observa-se que o lado mais baixo do balcão não possui base e, conseqüentemente, não cobrirá os pontos executados no piso.

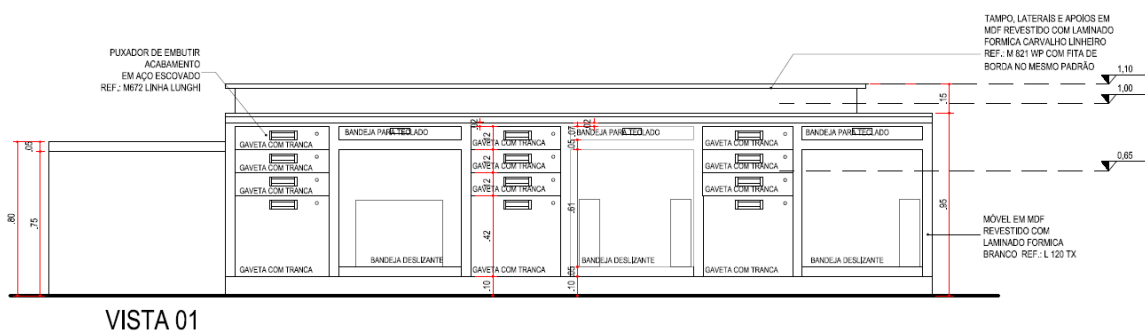


Figura 18: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria do balcão da recepção
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Para que não fosse necessário quebrar o piso a fim de deslocar os pontos, para cobri-los, a implantadora fez uma adaptação no móvel de marcenaria.

- d) Restaurante (HSE): não foram executados os pontos elétricos para alimentação das mesas com tomadas (Figuras 19 e 20).



Figura 19: Parede do restaurante sem os pontos executados
 Fonte: Acervo da empresa (2016)

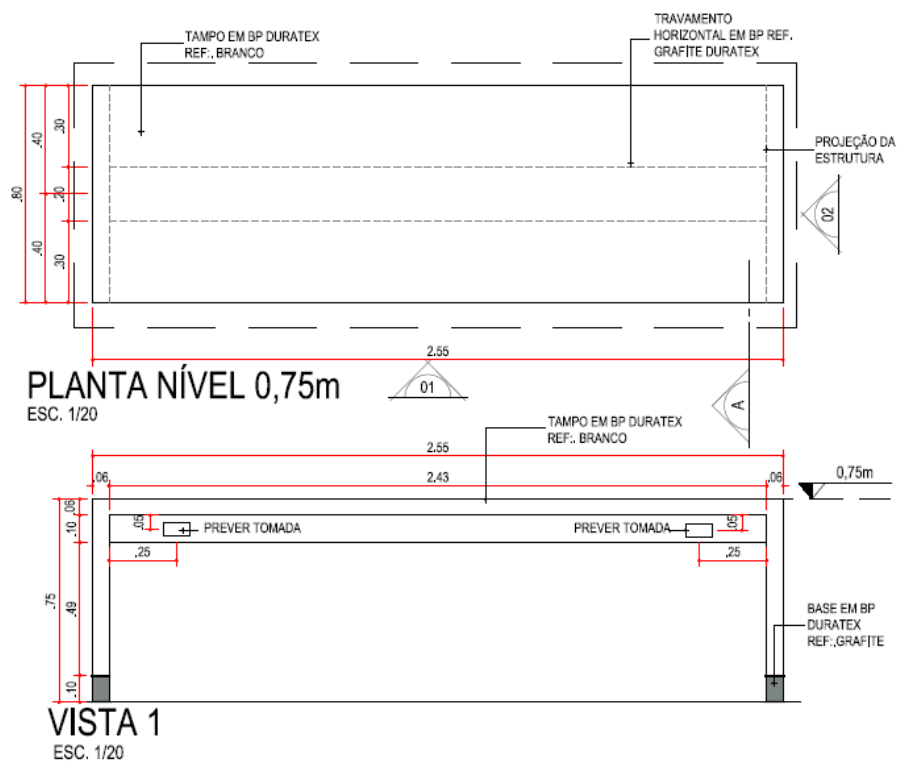


Figura 20: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria das mesas do restaurante com tomadas
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

Os pontos observados na Figura 20 foram previstos no projeto de interiores, conforme apresentado na Figura 21.

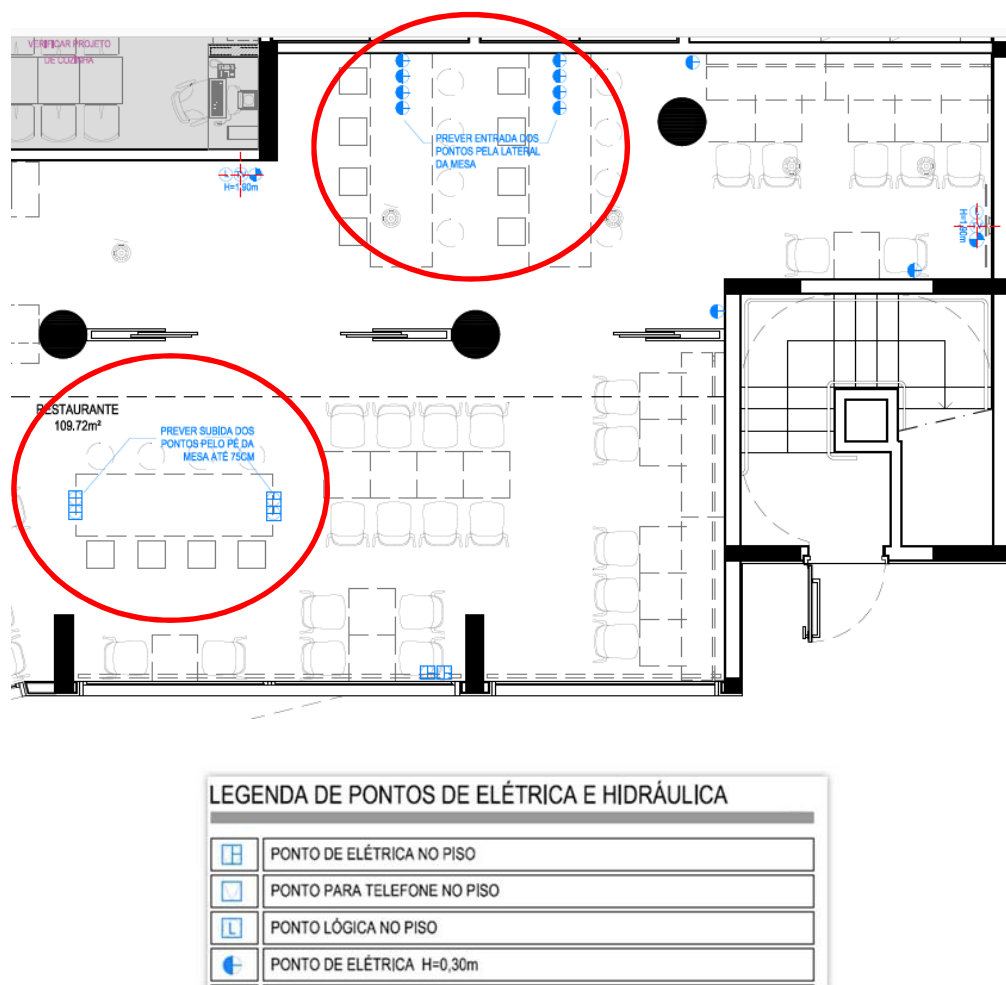


Figura 21: Projeto de Interiores: planta de pontos
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Nesse caso, a construtora executou os pontos previstos na parede, que depois foram transferidos para a marcenaria. Contudo, para executar os pontos da mesa no centro do restaurante, seria necessário quebrar boa parte do piso para que a infraestrutura elétrica chegasse até o local. A decisão da construtora, em conjunto com a incorporadora, foi a de que eles não seriam executados.

Além das incompatibilidades verificadas com as instalações elétricas, conforme listado acima, também foi encontrada uma incompatibilidade com o projeto de segurança contra incêndio.

- e) Armários dos funcionários na circulação de serviço (HE): no centro do local previsto para a instalação dos armários dos funcionários (Figura 22) foi posicionado um extintor de incêndio (Figura 23).

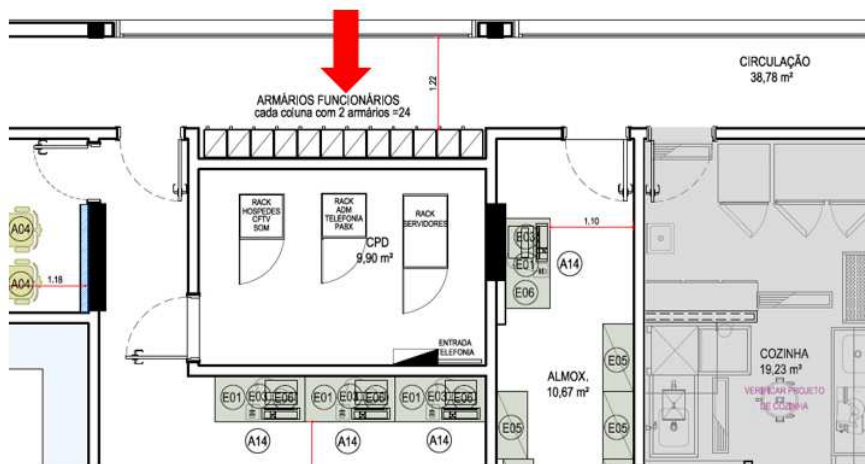


Figura 22: Projeto de Interiores: planta de *layout*
Fonte: Acervo da empresa (2015)



Figura 23: Extintor posicionado na circulação
Fonte: Acervo da empresa (2016)

Vale destacar que a quantidade de armários prevista no projeto corresponde à quantidade de colaboradores que trabalharão na operação do hotel. Como o projeto

estava aprovado pelo Corpo de Bombeiros, a solução, nesse caso, foi comprar os armários de acordo com o espaço disponível para instalação, mesmo sem atender ao número mínimo exigido pela operadora.

Além das incompatibilidades do projeto de interiores com outras disciplinas, também foram identificadas incompatibilidades no próprio projeto de interiores, como se observa nos exemplos abaixo.

- f) Restaurante (HSE): houve uma falha de compatibilização no projeto de interiores, cuja planta de forro indica um capitel no pilar (Figura 24), mas o detalhamento de marcenaria não previu essa interferência (Figura 25).

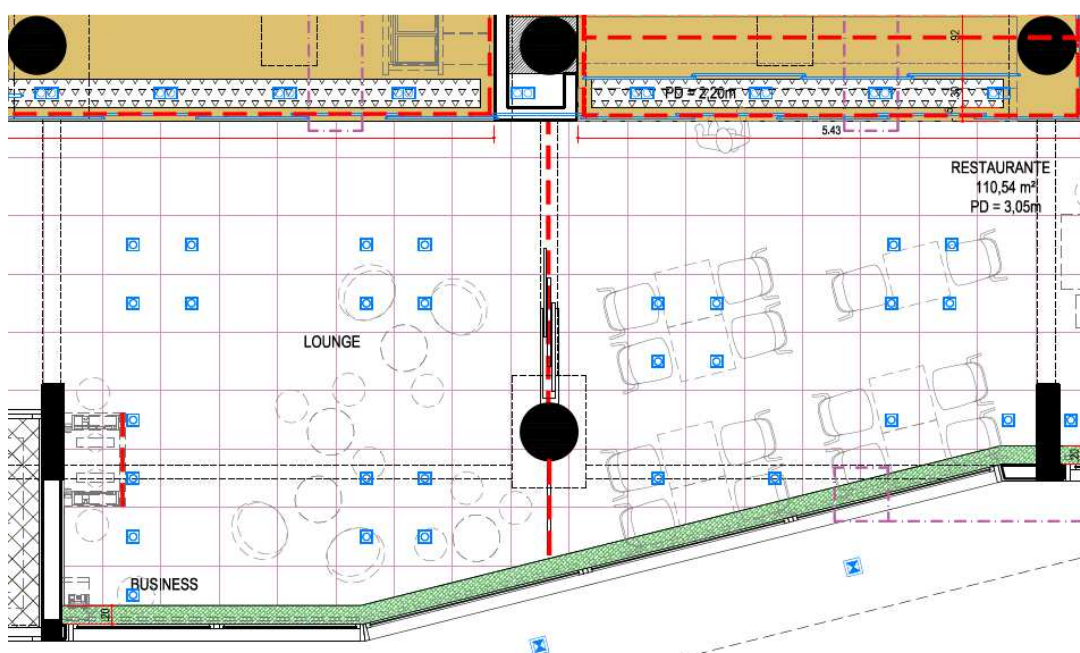


Figura 24: Projeto de Interiores: planta de forro
Fonte: Acervo da empresa (2015)

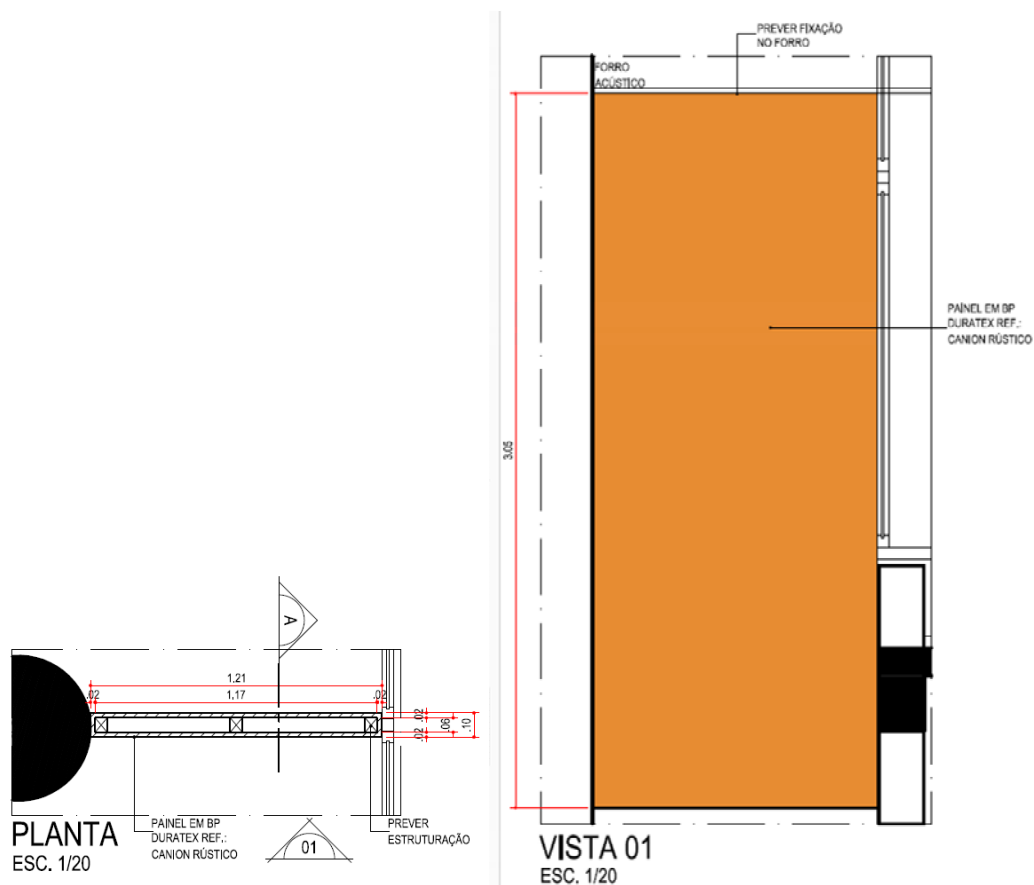


Figura 25: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria da divisória do restaurante
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

Na Figura 26, observa-se a dimensão do capitel executado na obra.



Figura 26: Capitel sobre pilar no restaurante
 Fonte: Acervo da empresa (2016)

Nesse caso, não houve outra alternativa senão revisar o detalhamento de marcenaria da divisória para encaixe com o capitel.

- g) Recepção (HSE): a planta de forro do projeto de interiores indicava um pé-direito de 2,30 m e sancas em toda extensão do forro, de acordo com a Figura 27.

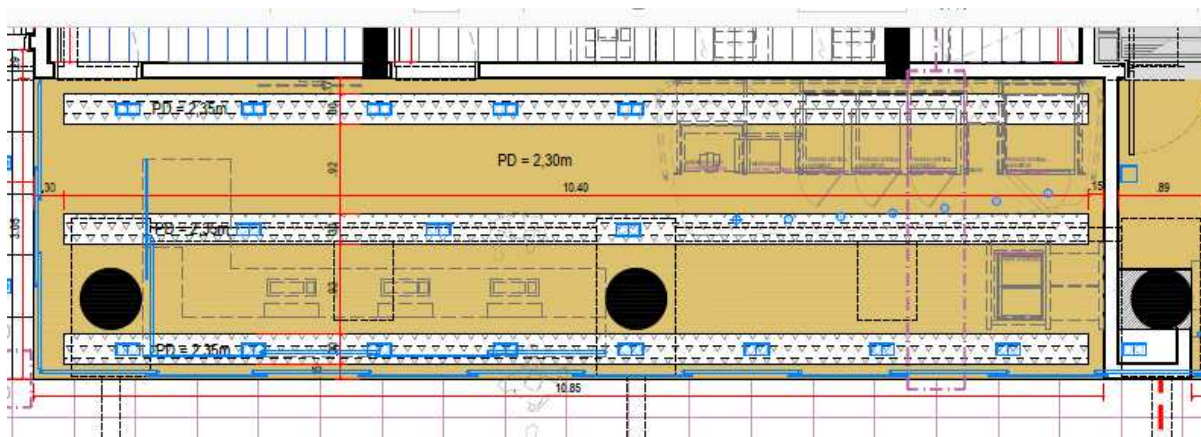


Figura 27: Projeto de Interiores: planta de forro original
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Nessa área, existiam diversos dutos de instalações que impossibilitavam a instalação do forro de madeira, conforme detalhamento e pé-direito indicados. Dessa forma, foi necessária uma revisão de projeto com o pé-direito mais baixo, 2,15 m, além da interrupção da sanca em determinado trecho, pois não havia condições fazer o rebaixo do forro naquele local (Figura 28).

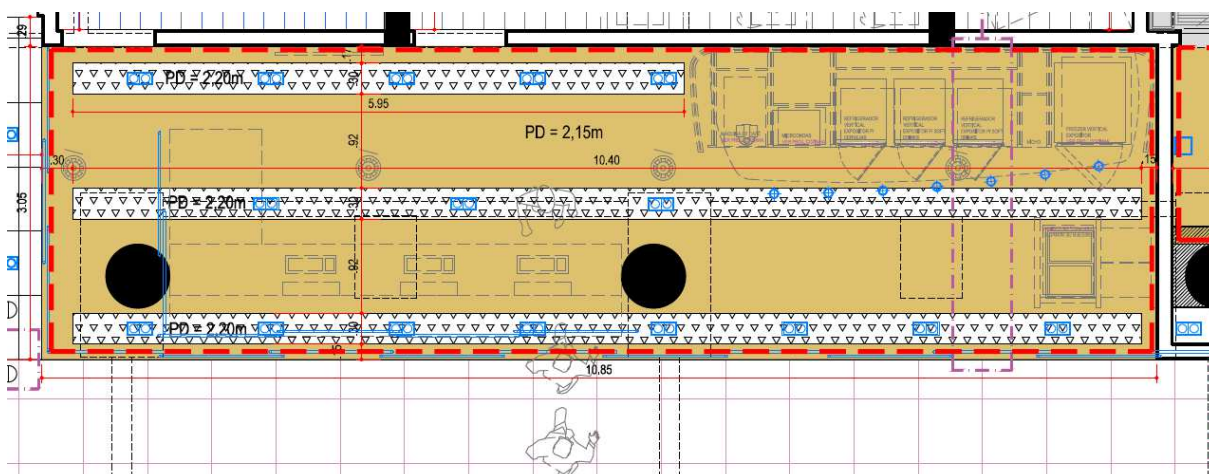


Figura 28: Projeto de Interiores: planta de forro revisada
 Fonte: Acervo da empresa (2016)

Embaixo desse forro estava previsto o espaço de conveniência, composto por um móvel que abriga refrigeradores, *freezer*, micro-ondas e máquina de café. Seu detalhamento de marcenaria indicava uma altura total de 2,64 m, incompatível com o pé-direito de 2,30 m previsto originalmente no projeto (Figura 29).

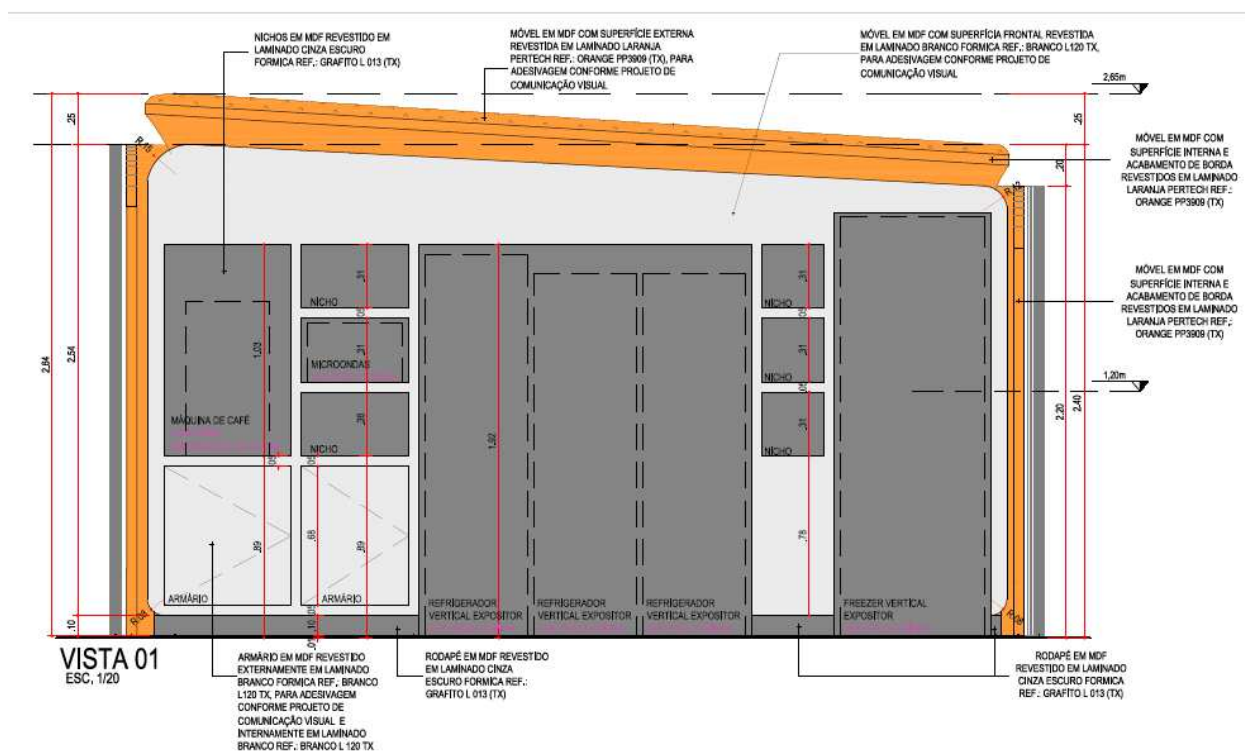


Figura 29: Projeto de Interiores: detalhamento original de marcenaria do móvel do espaço de conveniência
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

Uma revisão do projeto de detalhamento de marcenaria foi essencial para a adequação desse móvel em relação ao pé-direito resultante. Entretanto, com a adequação, observa-se que o móvel perdeu algumas de suas características (Figura 30).

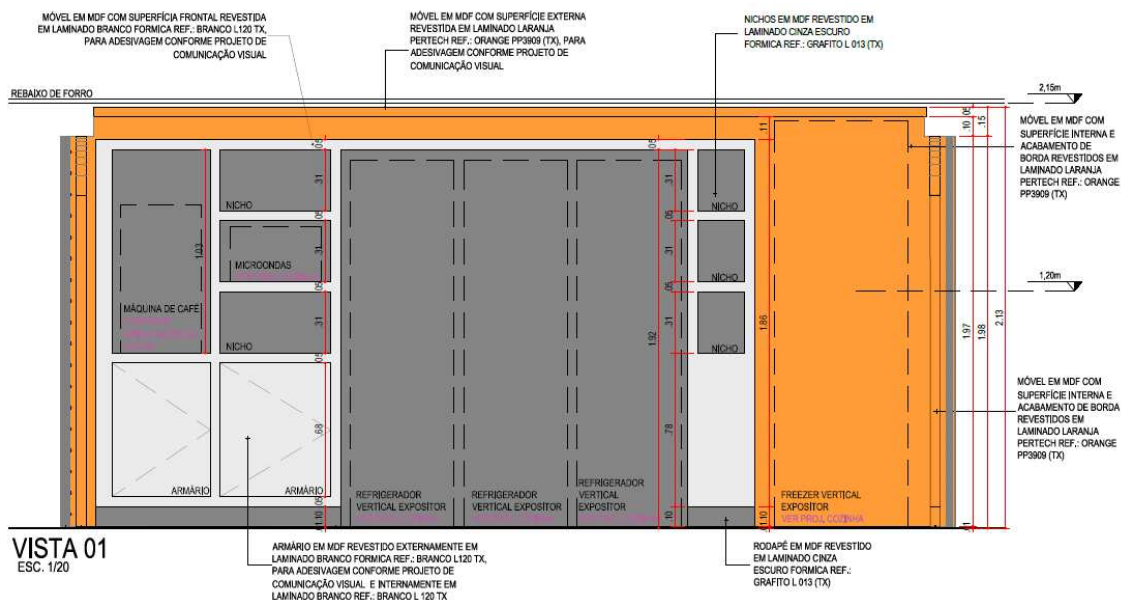


Figura 30: Projeto de Interiores: detalhamento revisado de marcenaria do móvel do espaço de conveniência

Fonte: Acervo da empresa (2016)

3.1.2 Incompatibilidades com o projeto de cozinha industrial

O projeto de cozinha industrial engloba tanto a cozinha quanto o detalhamento do bar, refeitório dos funcionários e áreas de recebimento de alimentos e de lixo. A maioria das incompatibilidades também se relacionam aos projetos de instalações elétricas e hidráulicas, pois, da mesma forma que citado anteriormente, a construtora executa a obra com os projetos de instalações e, caso não haja uma compatibilização eficiente, é nessa fase que os problemas são identificados.

Abaixo seguem alguns exemplos das incompatibilidades encontradas neste estudo de caso.

- a) Refeitório: os pontos hidráulicos aparentes (Figura 31) impossibilitaram a instalação dos equipamentos indicados no projeto de cozinha (Figura 32).



Figura 31: Instalações hidráulicas aparentes no refeitório
Fonte: Acervo da empresa (2016)

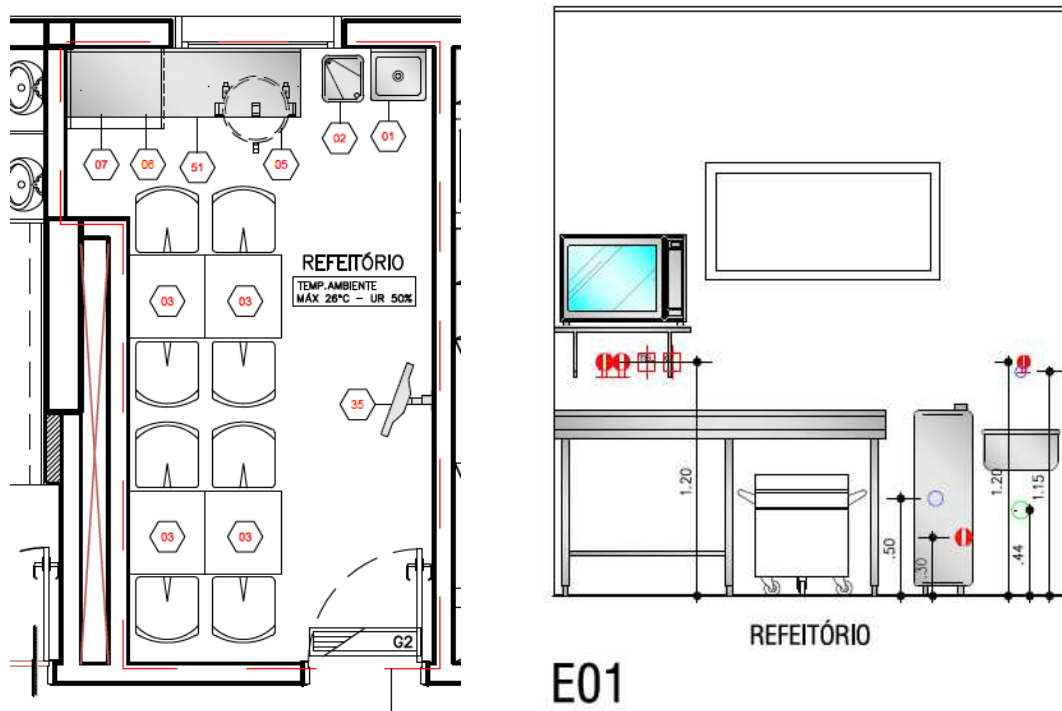


Figura 32: Projeto de Cozinha Industrial: planta de *layout* e vista do refeitório
Fonte: Acervo da empresa (2015)

A solução foi a quebra da parede, embutindo os pontos para que a instalação dos equipamentos fosse possível.

- b) Bufê do restaurante: o projeto não previu pontos elétricos no bufê para ligação das torradeiras e sanduicheiras (Figura 33), itens estes adquiridos pela implantadora para uso no restaurante.

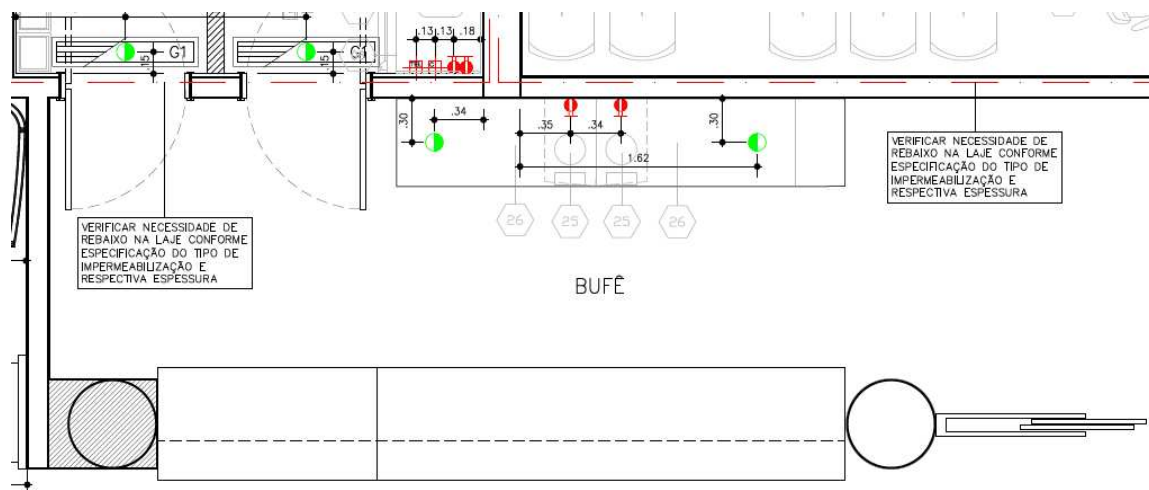


Figura 33: Projeto de Cozinha Industrial: planta de pontos do bufê original
Fonte: Acervo da empresa (2015)

O projeto foi revisado com a inclusão dos pontos ilustrados na Figura 34, mas, devido ao aumento de carga elétrica, a revisão do projeto de instalações elétricas também foi necessária.

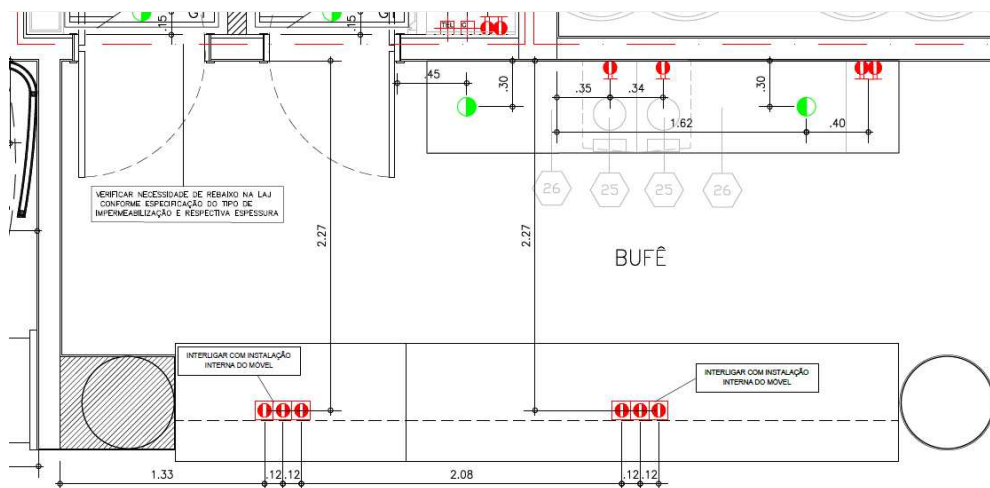


Figura 34: Projeto de Cozinha Industrial: planta de pontos do bufê revisada
Fonte: Acervo da empresa (2016)

Como consequência, o piso teve que ser quebrado para a implantação dos novos pontos elétricos previstos no projeto revisado.

3.1.3 Incompatibilidades com o projeto de comunicação visual

O projeto de comunicação visual, na maioria das vezes, é “esquecido” pelos demais projetistas na hora da compatibilização dos projetos. Repetidamente, os pontos elétricos necessários para a iluminação de totens e letreiros de fachada não são contemplados no projeto de instalações elétricas.

Além disso, o projeto de comunicação visual compreende diversas imagens que caracterizam a marca e que são aplicadas nas áreas sociais. Na grande maioria das vezes, os outros projetistas posicionam elementos sobre as imagens, prejudicando a leitura e a compreensão das frases.

- a) Totem externo de identificação: o ponto elétrico para alimentar o totem iluminado não foi executado (Figura 35), conforme indicado no projeto (Figura 36).



Figura 35: Canteiro para instalação do totem
Fonte: Acervo da empresa (2015)

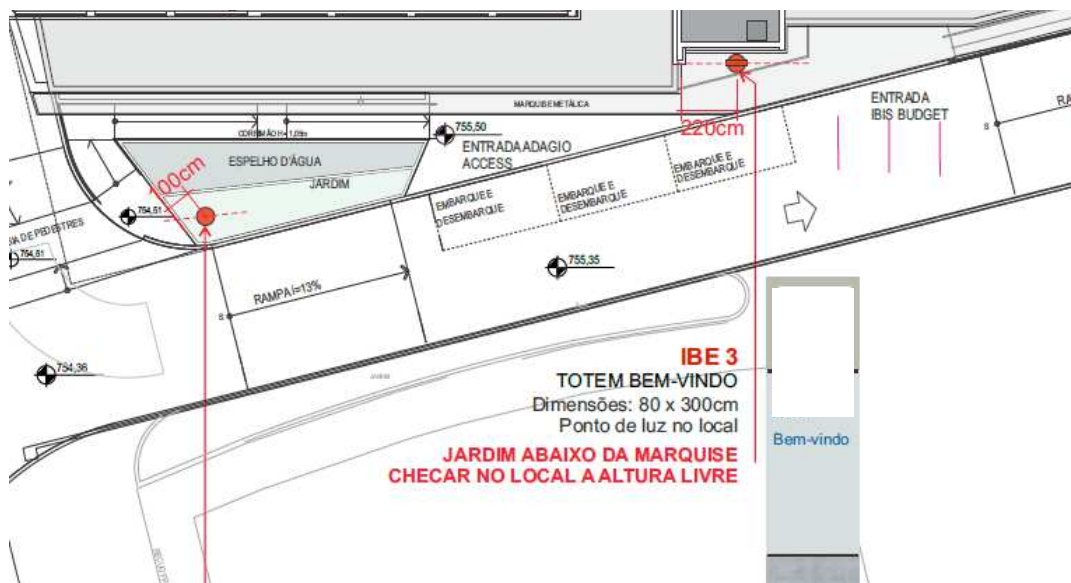


Figura 36: Projeto de Comunicação Visual: implantação
Fonte: Acervo da empresa (2015)

A construtora precisou executar a instalação elétrica para a alimentação do totem.

b) Recepção: além dos pontos elétricos e de dados para o televisor da recepção previstos no projeto de interiores (pontos mais altos), foram executados outros pontos não identificados no projeto, conforme se observa na Figura 37.



Figura 37: Instalações na parede da recepção
Fonte: Acervo da empresa (2016)

Esses pontos interferem na visualização da palavra RECEPÇÃO, conforme projeto de comunicação visual (Figura 38).

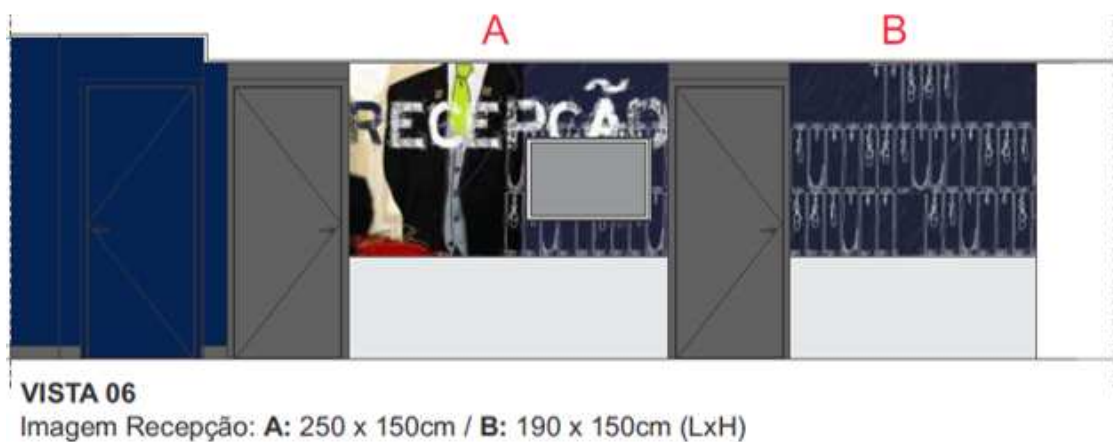


Figura 38: Projeto de comunicação visual: vistas
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Nesse caso, a construtora precisou readequar a posição dos pontos para não prejudicar a leitura da imagem, e a implantadora adquiriu suporte de piso para a colocação do extintor.

3.2 Estudo de Caso B

O Estudo de Caso B também corresponde a um *site* composto por dois hotéis e um edifício comercial no município de Osasco, conforme observado na Figura 39. As torres dos três edifícios são totalmente independentes (Figura 40), mas apenas os hotéis são objetos de estudo deste trabalho.



Figura 39: Material de Vendas: perspectiva do empreendimento
Fonte: Acervo da empresa (2014)

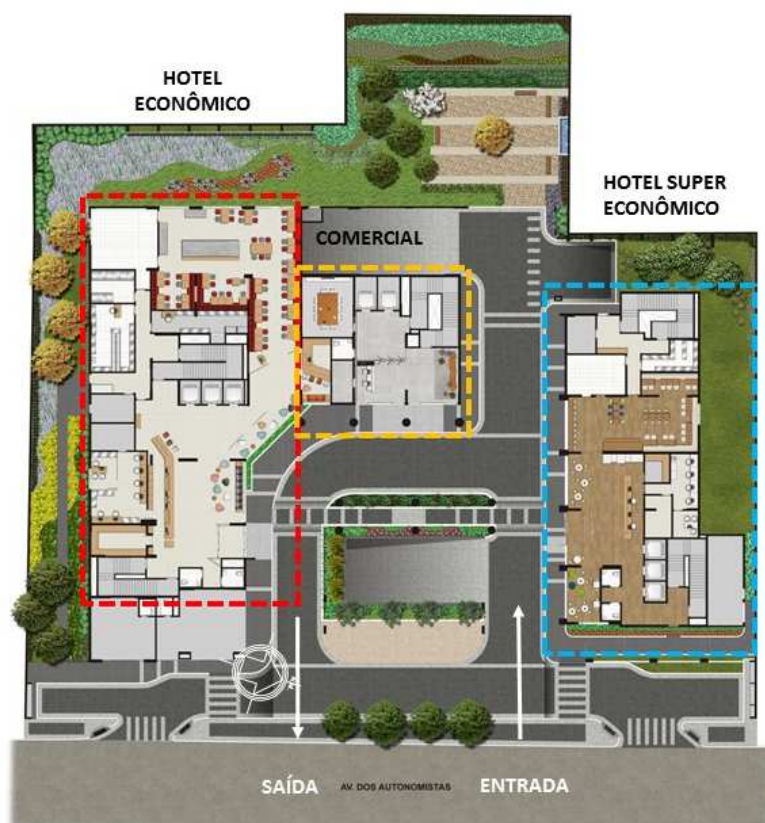


Figura 40: Material de Vendas: implantação
Fonte: Acervo da empresa (2014)

O hotel supereconômico (HSE) tem suas unidades habitacionais distribuídas em 12 pavimentos tipo. As áreas sociais estão concentradas no térreo e as áreas operacionais dividem-se entre o térreo e o primeiro pavimento (Figuras 41 e 42).

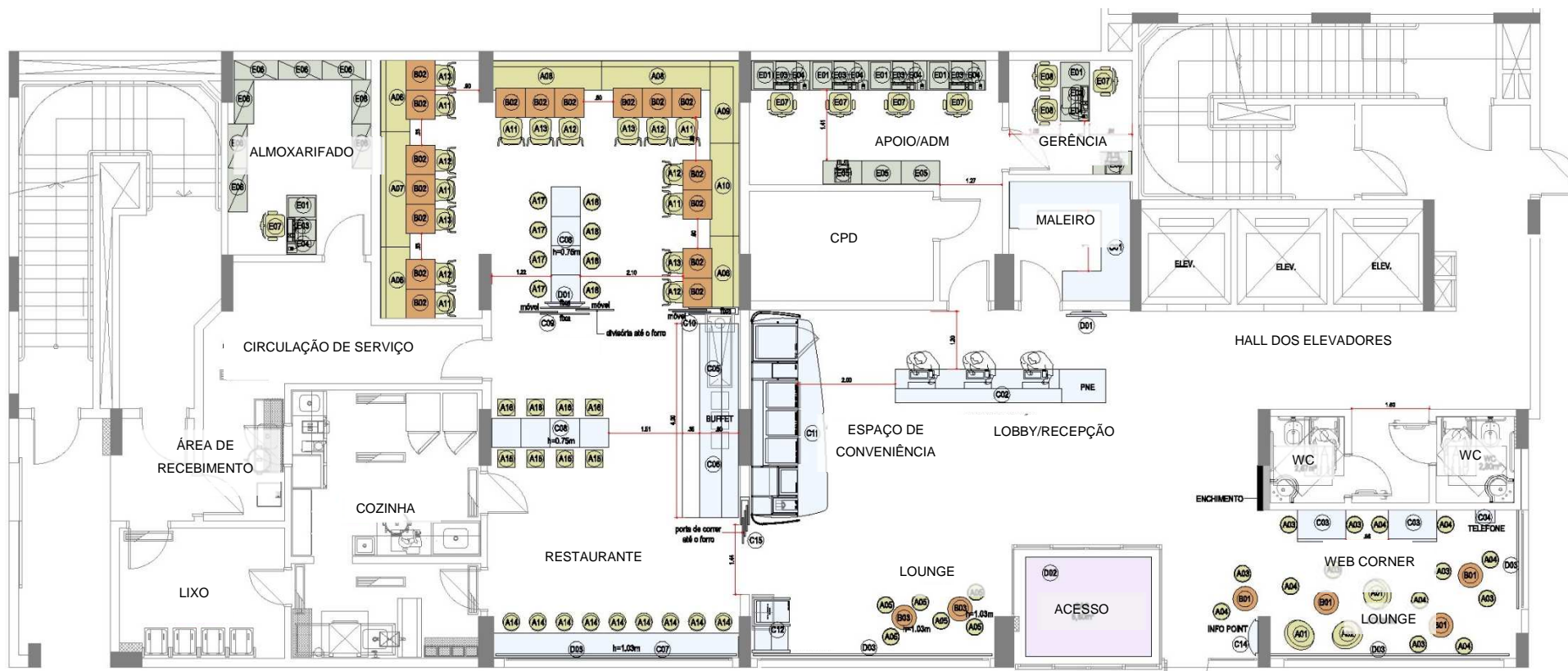


Figura 41: Projeto de Interiores: planta de *layout* do pavimento térreo
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

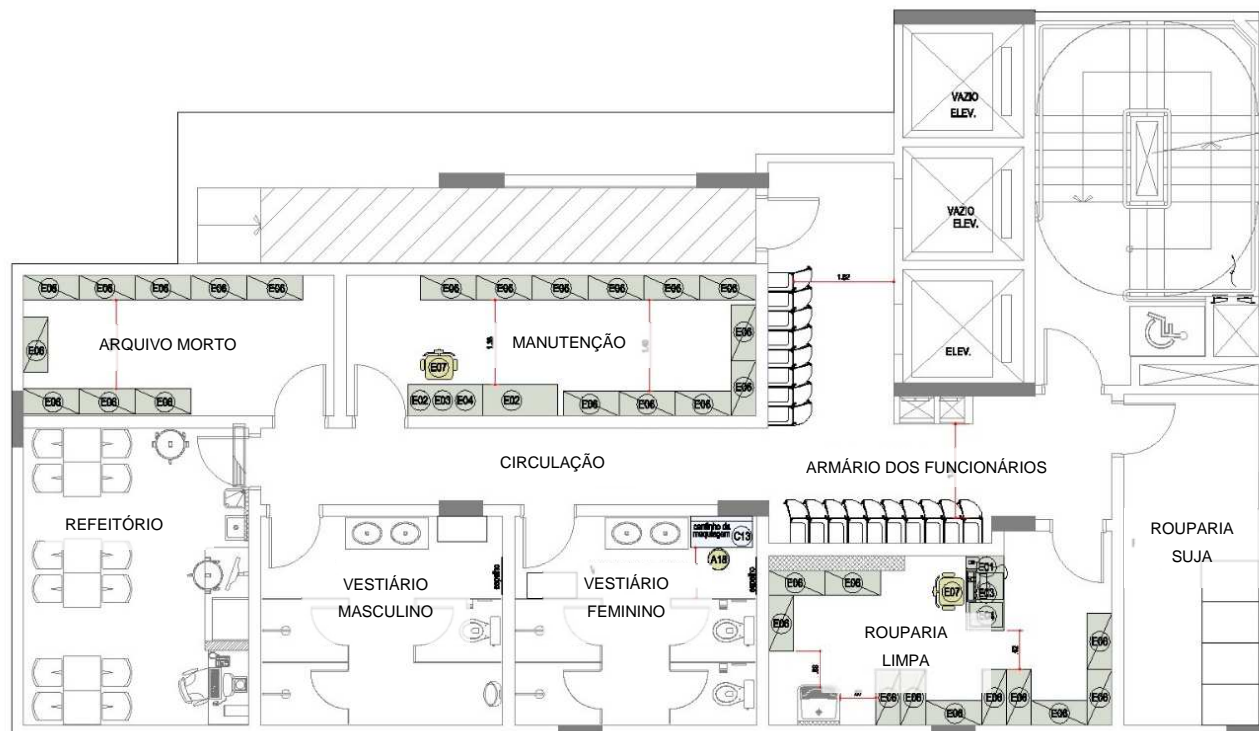


Figura 42: Projeto de Interiores: planta de *layout* do primeiro pavimento
Fonte: Acervo da empresa (2015)

No térreo encontram-se recepção, *lobby*, *lounge*, *web corner*, espaço de conveniência, restaurante e banheiros públicos, as chamadas áreas sociais. Maleiro, apoio/administração, gerência, almoxarifado, cozinha e lixo estão no pavimento térreo, e manutenção, arquivo morto, rouparias suja e limpa, vestiários masculino e feminino e refeitório compõem o primeiro pavimento.

No hotel econômico (HE) as unidades habitacionais estão distribuídas em 12 pavimentos tipo. As áreas sociais estão concentradas no térreo e as áreas operacionais dividem-se entre o térreo e o primeiro pavimento (Figuras 43 e 44).



Figura 43: Projeto de Interiores: planta de *layout* do pavimento térreo
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

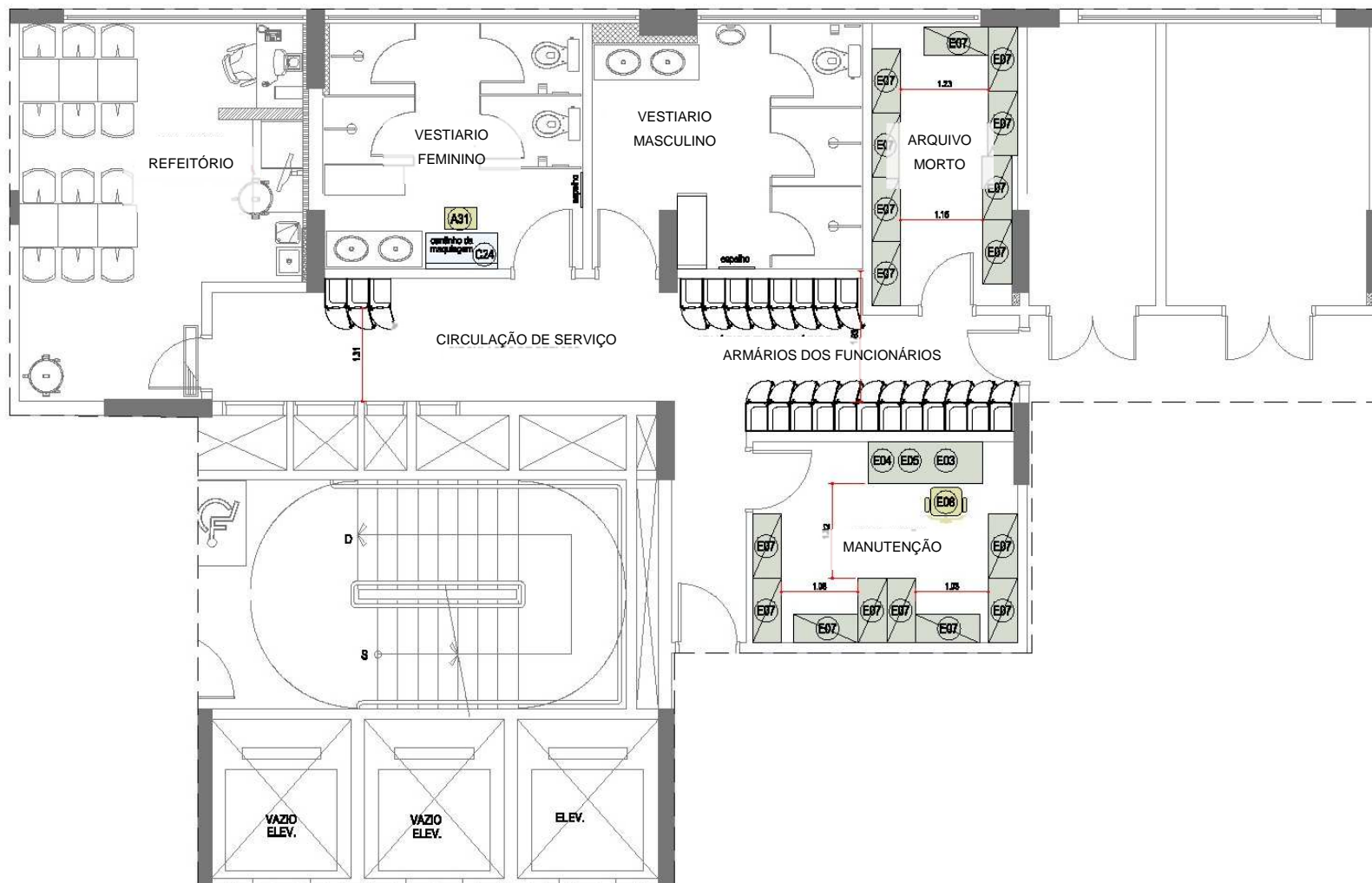


Figura 44: Projeto de Interiores: planta de *layout* do primeiro pavimento
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

No térreo encontram-se recepção, *lobby*, *lounge*, *business center*⁸, restaurante e banheiros públicos, as chamadas áreas sociais. Maleiro, apoio/administração, gerência, almoxarifado, rouparias suja e limpa, cozinha e lixo estão no pavimento térreo, e manutenção, arquivo morto, vestiários masculino e feminino e refeitório fazem parte do primeiro pavimento.

A seguir serão relatadas as incompatibilidades encontradas na vistoria de recebimento da obra civil para a implantação das áreas comuns dos dois hotéis. Semelhante ao descrito no Estudo de Caso A, a implantação já passou pela fase de aprovação do apartamento modelo.

3.2.1 Incompatibilidades com o projeto de interiores

De forma similar ao apresentado no estudo de caso anterior, a maioria das incompatibilidades encontradas na vistoria relacionam-se ao projeto de instalações elétricas e ao projeto de interiores.

A seguir, verificam-se exemplos de pontos executados em desacordo com o projeto de interiores; em alguns casos, por falta de compatibilização entre o projeto de interiores e o de instalações (elétrica, automação e CFTV), em outros, o projeto de interiores deveria detalhar melhor a informação para a assertividade na execução do ponto.

Para melhor entendimento, ao lado do ambiente onde a incompatibilidade foi detectada, identifica-se se ela se refere ao hotel econômico (HE) ou ao hotel supereconômico (HSE).

- a) Apoio (HE e HSE): os pontos de dados foram executados com altura de 80 cm, conforme o projeto de automação (Figuras 45 e 46), mas a planta de pontos do projeto de interiores indicava altura de 30 cm (Figuras 47 e 48).

⁸ Espaço com computadores disponibilizados para que os hóspedes possam acessar a internet.



Figura 45: Pontos executados no apoio (HE)
Fonte: Acervo da empresa (2016)



Figura 46: Pontos executados no apoio (HSE)
Fonte: Acervo da empresa (2016)



LEGENDA DE PONTOS

	PONTO DE ELÉTRICA H=0,30m
	PONTO PARA TELEFONE H=0,30m
	PONTO LÓGICA H=0,30m
	PONTO DE ELÉTRICA H=0,85m OU VER ALTURA INDICADA EM PLANTA
	PONTO PARA TELEFONE H=0,85m OU VER ALTURA INDICADA EM PLANTA
	PONTO LÓGICA H=0,85m OU VER ALTURA INDICADA EM PLANTA

Figura 47: Projeto de Interiores: planta de pontos do apoio (HE)
Fonte: Acervo da empresa (2015)

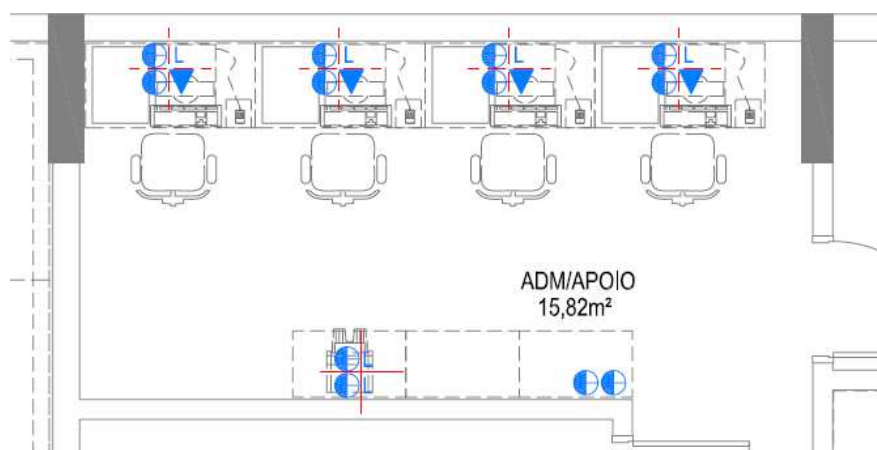


Figura 48: Projeto de Interiores: planta de pontos do apoio (HSE)
Fonte: Acervo da empresa (2015)

A solução foi manter os pontos conforme executado e deixar os cabos aparentes após a instalação dos computadores.

b) *Web corner* (HE): neste local, os pontos elétricos foram executados com altura de 30 cm conforme o projeto de instalações (Figura 49), mas a planta de pontos do projeto de interiores indicava altura de 73 cm, conforme Figura 50.

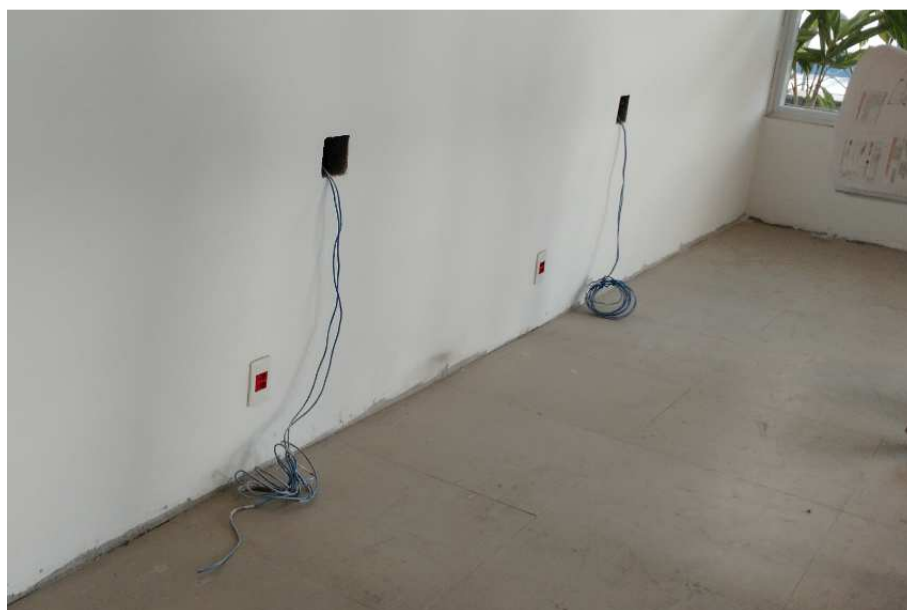


Figura 49: Pontos executados no *web corner*
Fonte: Acervo da empresa (2016)

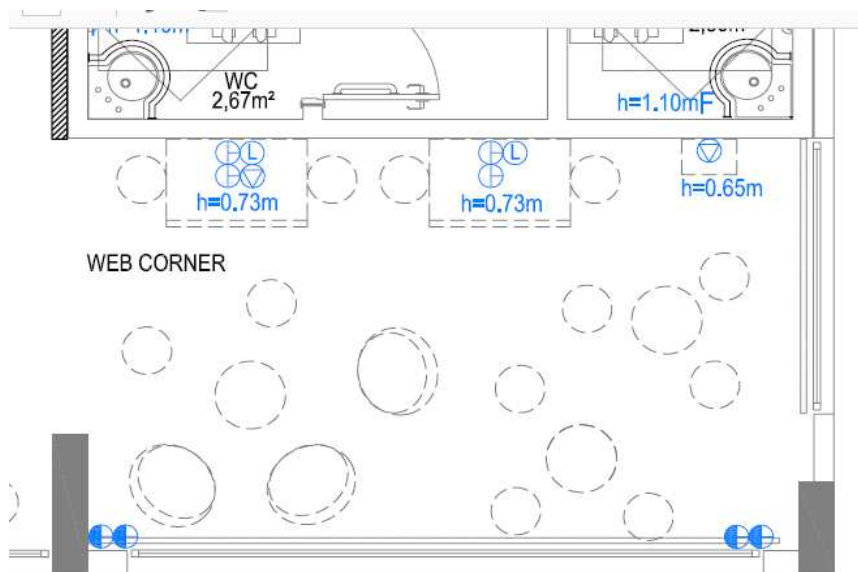
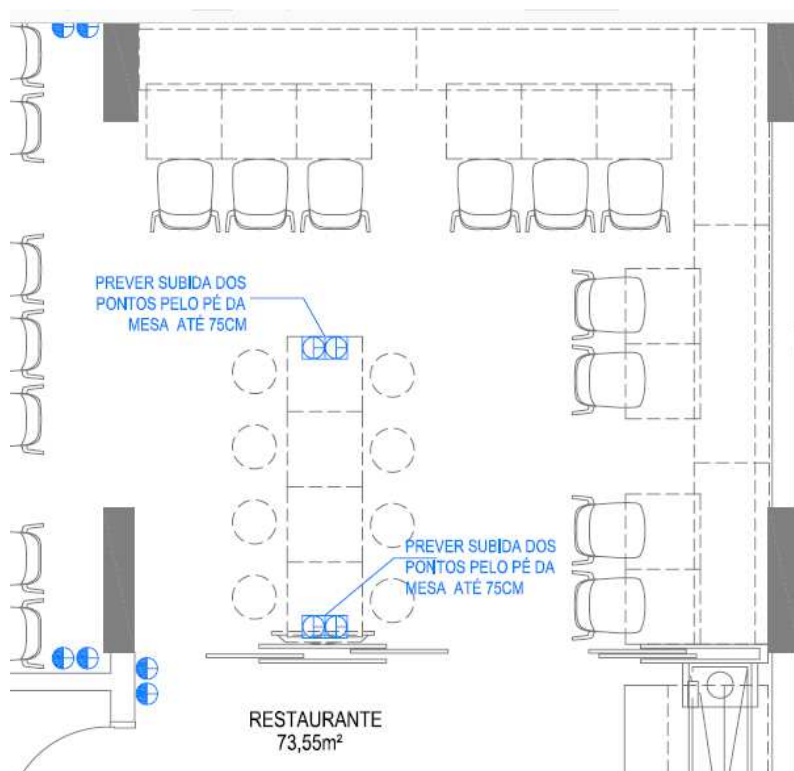


Figura 50: Projeto de Interiores: planta de pontos do *web corner*
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

Nesse caso, a construtora precisou alterar o ponto e seguir conforme o projeto de interiores.

- c) Restaurante (HSE): a planta de pontos do projeto de interiores não indica a cota exata do ponto elétrico que deveria ser deixado para a alimentação das tomadas previstas nas mesas do restaurante (Figura 51).

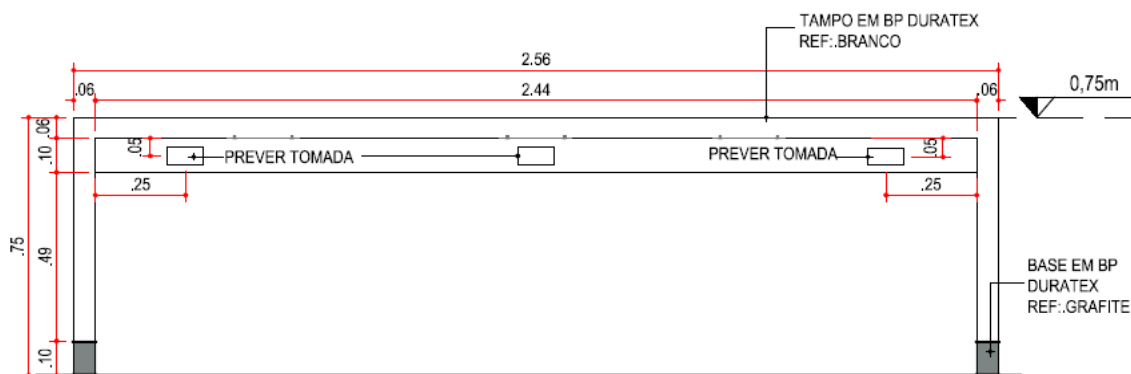


LEGENDA DE PONTOS

	PONTO DE ELÉTRICA NO PISO
--	---------------------------

Figura 51: Projeto de Interiores: planta de pontos
 Fonte: Acervo da empresa (2015)

O projeto informa apenas que a subida do ponto pelo pé da mesa deveria ser prevista, mas ao observar o detalhamento de marcenaria dessa mesa, nota-se que a largura do pé é de apenas 6 cm, exigindo a precisão da localização do ponto (Figura 52).



VISTA 01

ESC. 1/20

Figura 52: Projeto de Interiores: detalhamento da mesa com tomadas para restaurante
Fonte: Acervo da empresa (2015)

A posição dos pontos executados na obra não coincidiu com a posição dos pés das mesas. Além disso, foram instaladas caixas de piso de 12 x 8 cm, conforme indicação do projeto de pontos. Mesmo se estes estivessem sob a posição dos pés das mesas, parte da caixa de piso ficaria aparente (Figura 53).



Figura 53: Piso do restaurante
Fonte: Acervo da empresa (2016)

A solução foi revisar o projeto, indicando as cotas exatas para a posição dos pontos e a execução apenas da alimentação elétrica para subir pela marcenaria sem a caixa de piso.

- d) Bar: identificou-se uma interferência com a câmera de CFTV (circuito fechado de televisão para câmeras de segurança) e o móvel de marcenaria previsto no projeto de interiores. Na posição onde ela foi instalada (Figura 54), foi previsto um móvel de marcenaria do piso até o teto (Figura 55).



Figura 54: Bar
Fonte: Acervo da empresa (2016)

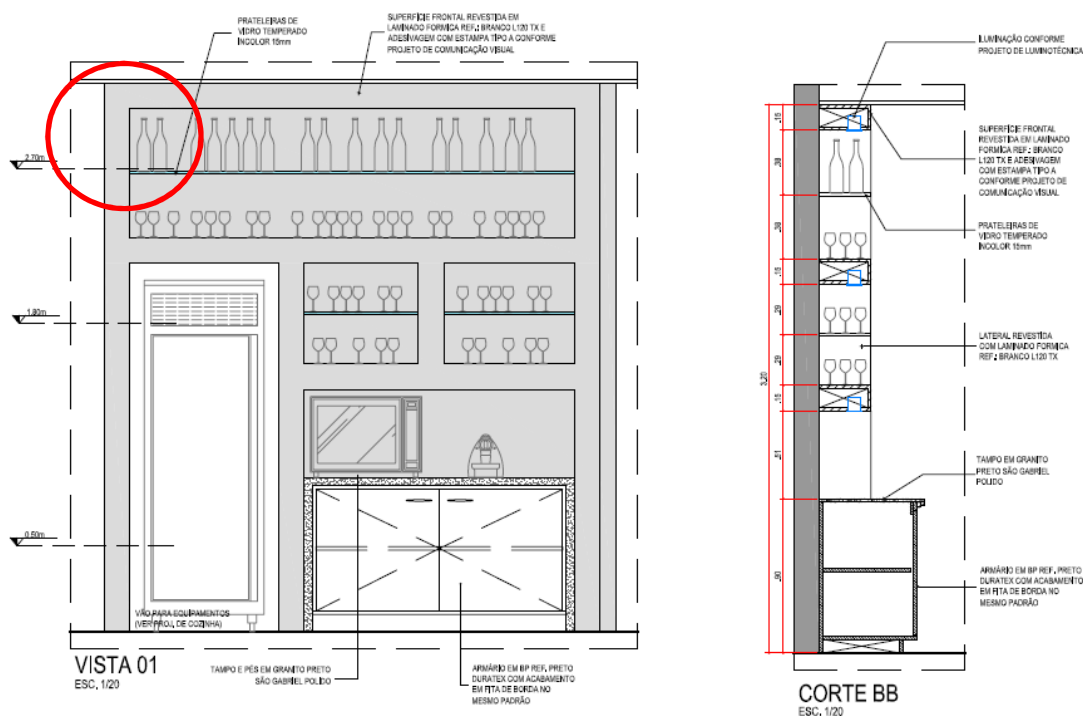


Figura 55: Projeto de Interiores: detalhamento de marcenaria móvel do bar
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Para solucionar o problema, a construtora teve que deslocar o ponto da câmera para a frente do móvel do bar.

Além das incompatibilidades encontradas com os projetos de instalações elencados acima, também se observou uma incompatibilidade com o projeto de segurança contra incêndio.

- e) Restaurante (HE): um hidrante foi posicionado no local onde a planta de *layout* do projeto de interiores indica quatro mesas com oito lugares (Figuras 56 e 57).



Figura 56: Hidrante na parede do restaurante
Fonte: Acervo da empresa (2016)

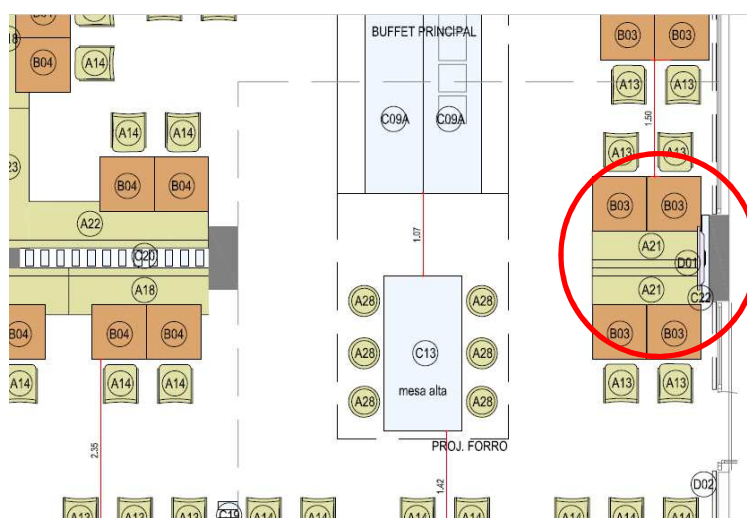


Figura 57: Projeto de Interiores: planta de *layout*
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Como o projeto estava aprovado pelo Corpo de Bombeiros, esses lugares foram eliminados do *layout* e a implantadora teve que revisar o contrato já fechado com o fornecedor de mobiliário.

Repetindo as constatações do estudo de caso anterior, além das incompatibilidades do projeto de interiores com outras disciplinas, também foram identificadas incompatibilidades no próprio projeto de interiores, como nos exemplos abaixo.

- f) Bar (HE): a planta de *layout* do projeto de interiores indica a instalação de um televisor na parede o bar (Figura 58), mas a planta de pontos do mesmo projeto não indica os pontos elétricos para sua alimentação (Figura 59).

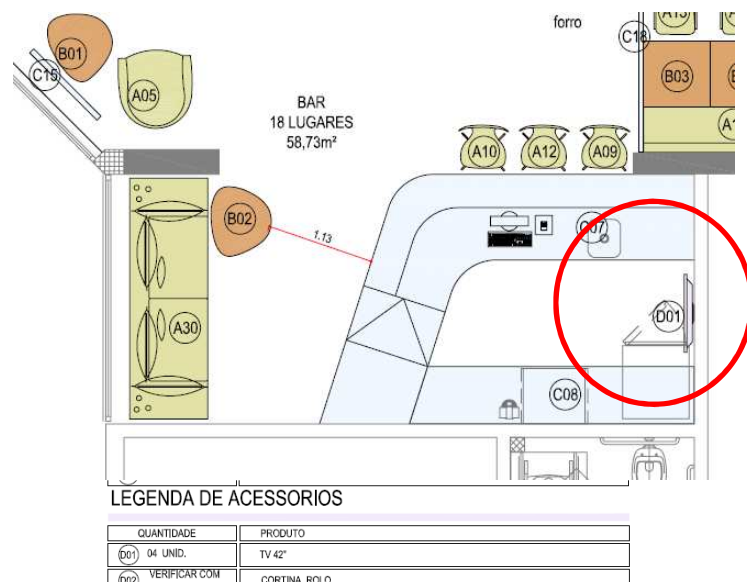


Figura 58: Projeto de Interiores: planta de *layout*
Fonte: Acervo da empresa (2015)

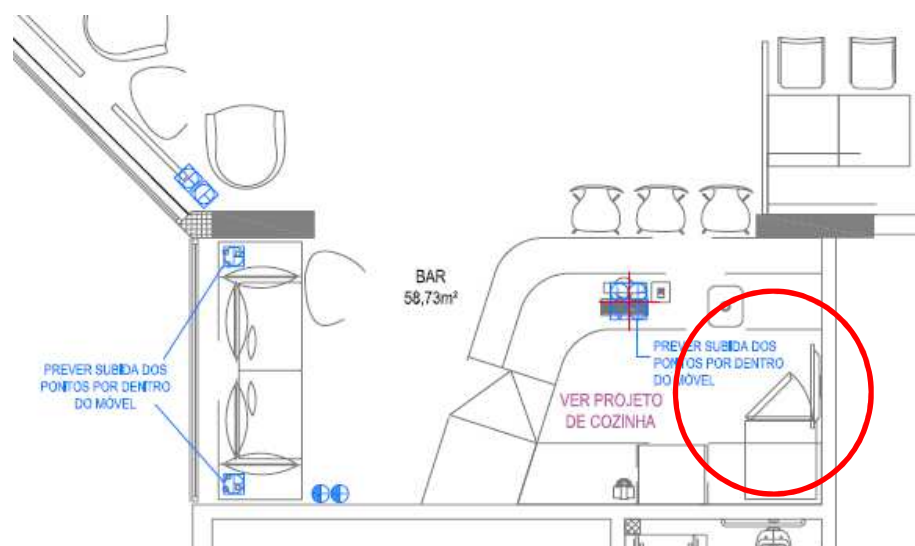


Figura 59: Projeto de Interiores: planta de pontos
Fonte: Acervo da empresa (2015)

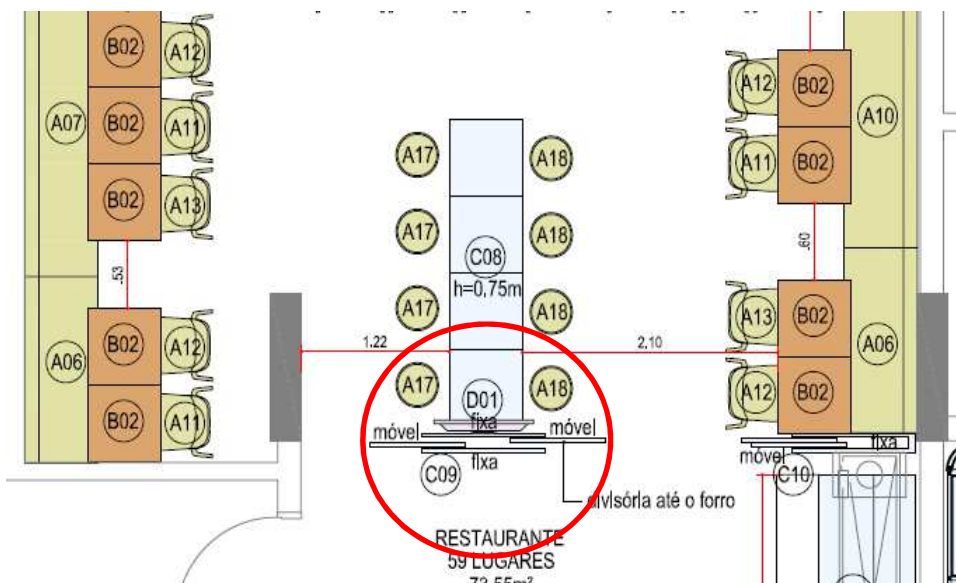
Conseqüentemente, os pontos não foram incorporados no projeto de instalações e não foram executados na obra (Figura 60).



Figura 60: Bar
Fonte: Acervo da empresa (2016)

Para solucionar o caso do bar, a implantadora precisou trazer a instalação pelo forro e descer atrás do painel de marcenaria, onde seria instalado o televisor. O ponto não foi executado pela construtora, pois não constava no projeto.

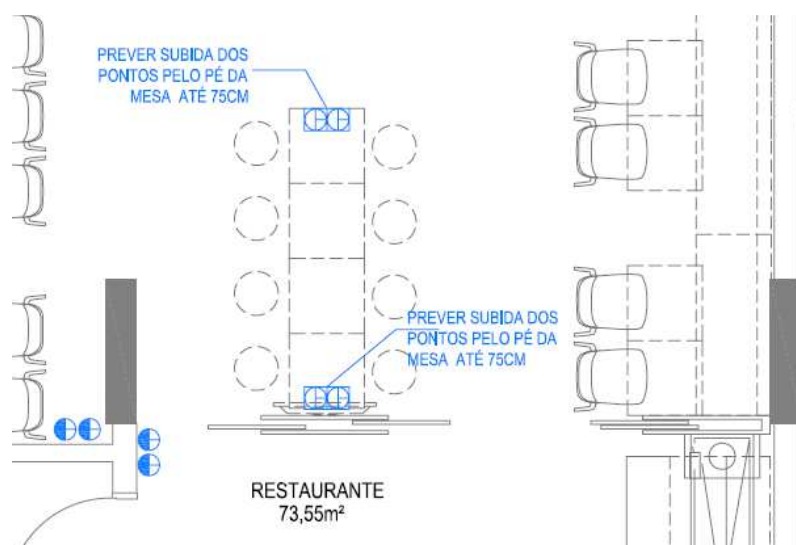
- g) Restaurante (HE): semelhante ao problema anterior, também havia previsão de um televisor na planta de *layout* do projeto de interiores (Figura 61). Entretanto, a planta de pontos do mesmo projeto não indica os pontos de elétrica para sua alimentação (Figura 62).



LEGENDA DE ACESSÓRIOS

QUANTIDADE	PRODUTO
001 02 UNID.	TV 42"

Figura 61: Projeto de Interiores: planta de *layout*
Fonte: Acervo da empresa (2015)



LEGENDA DE PONTOS

	PONTO DE ELÉTRICA NO PISO
--	---------------------------

Figura 62: Projeto de Interiores: planta de pontos
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Diferentemente do caso anterior, a construtora executou os pontos, mas fora da projeção do painel de marcenaria onde seria instalado o televisor, em razão da falta de informação no projeto de interiores, Figura 63.



Figura 63: Fiação elétrica para televisor no restaurante
Fonte: Acervo da empresa (2016)

Como no restaurante os pontos já estavam executados, a construtora os deslocou para a posição indicada pela implantadora, a fim de encaixá-los dentro do painel de marcenaria.

3.2.2 Incompatibilidades com o projeto de cozinha industrial

Neste estudo de caso, o problema de incompatibilidade com o projeto de cozinha foi um pouco mais complexo do que o do estudo de caso anterior. O projeto de exaustão não absorveu a posição da coifa conforme indicado no projeto de cozinha (Figura 64), e o duto executado simplesmente não passava pelo local de instalação da coifa (Figura 65).

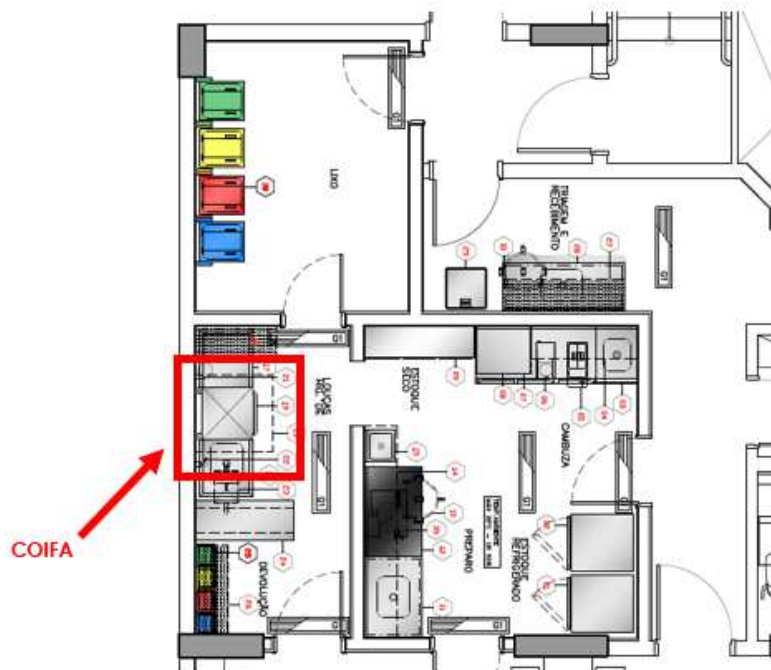


Figura 64: Projeto de Cozinha Industrial: planta de *layout* com posição da coifa
Fonte: Acervo da empresa (2015)

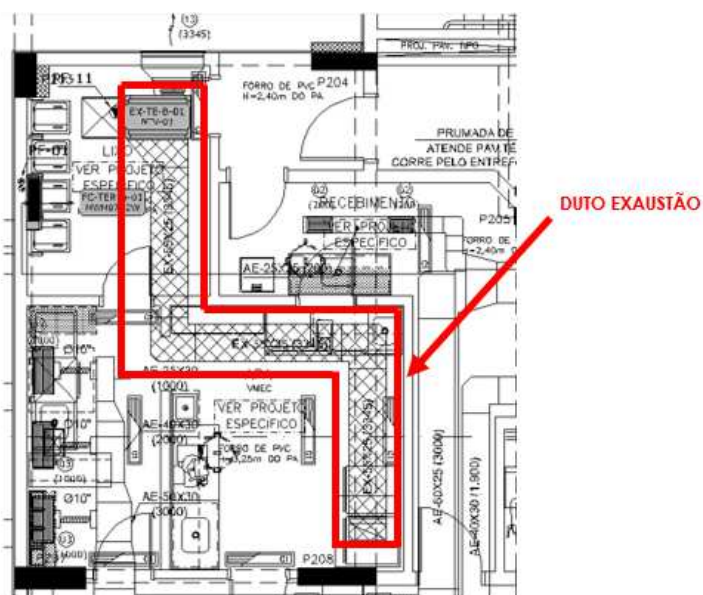


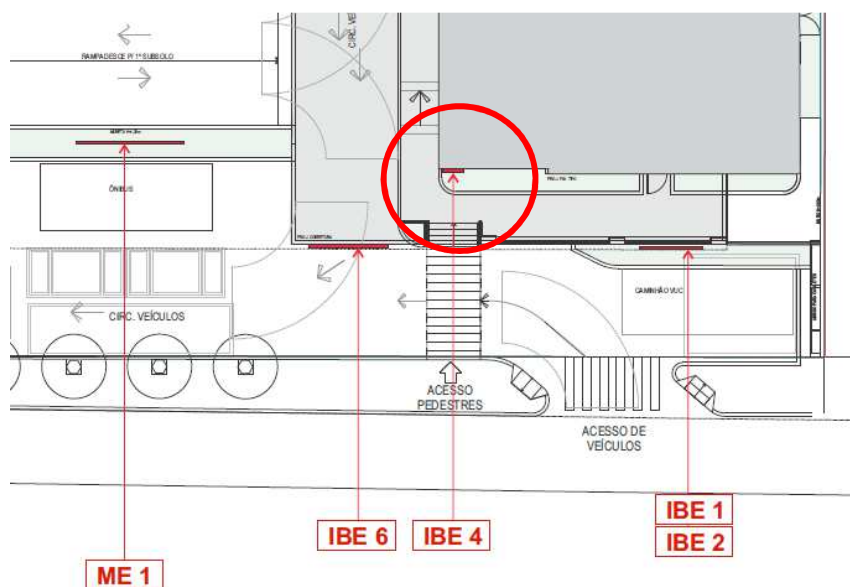
Figura 65: Projeto de Ventilação Mecânica: planta baixa com posição do duto de exaustão
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Nesse caso, a construtora precisou retirar o duto do forro e readequá-lo de acordo com a posição indicada no projeto de cozinha industrial.

3.2.3 Incompatibilidades com o projeto de comunicação visual

Neste estudo de caso, houve uma incompatibilidade entre o projeto de comunicação visual e o projeto de segurança contra incêndio, além de incompatibilidade entre os projetos de instalações e as imagens aplicadas nas áreas sociais, situação semelhante àquela descrita no Estudo de Caso A.

- a) Totem externo de identificação do hotel (HSE): na posição indicada para a instalação do totem IBE 4 previsto na implantação do projeto de comunicação visual (Figura 66), estava posicionado um hidrante (Figura 67).



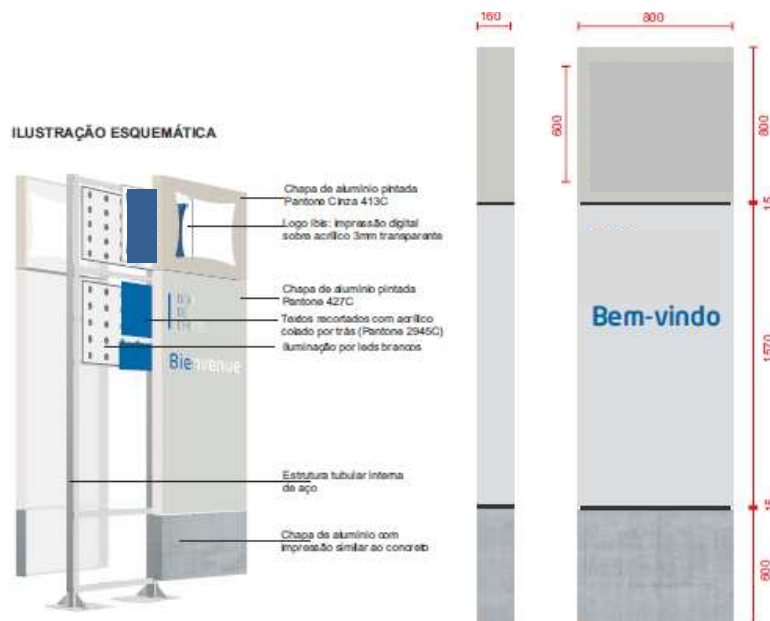


Figura 66: Projeto de Comunicação Visual: implantação original e detalhamento do totem IBE4 de identificação do hotel
Fonte: Acervo da empresa (2015)

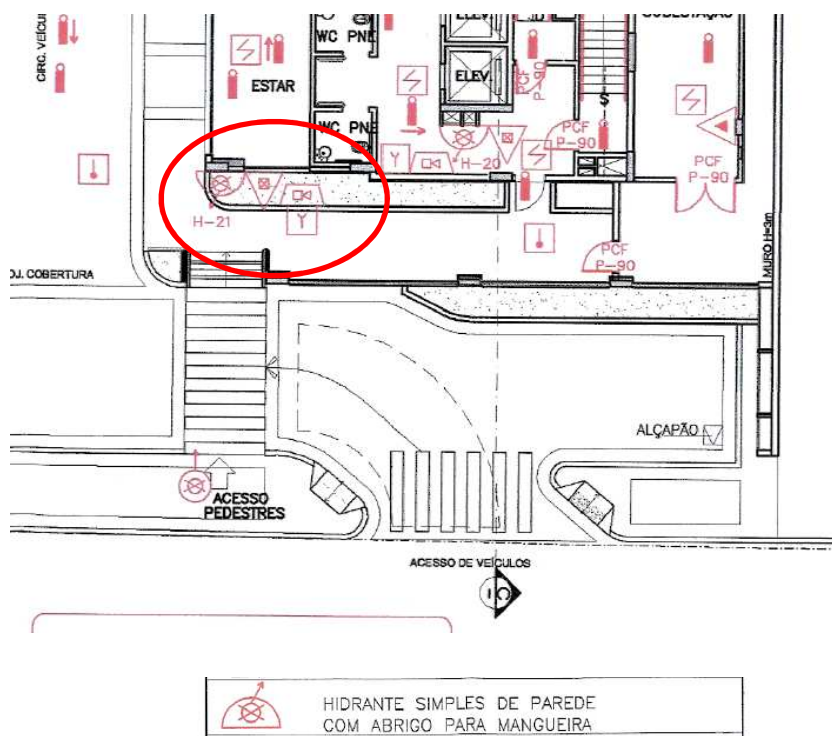


Figura 67: Projeto de segurança contra incêndio aprovado
Fonte: Acervo da empresa (2014)

Como o projeto de segurança contra incêndio já estava aprovado, foi necessário solicitar uma revisão no projeto de comunicação visual para reposicionamento do totem externo IBE 4 de identificação do hotel (Figura 68).

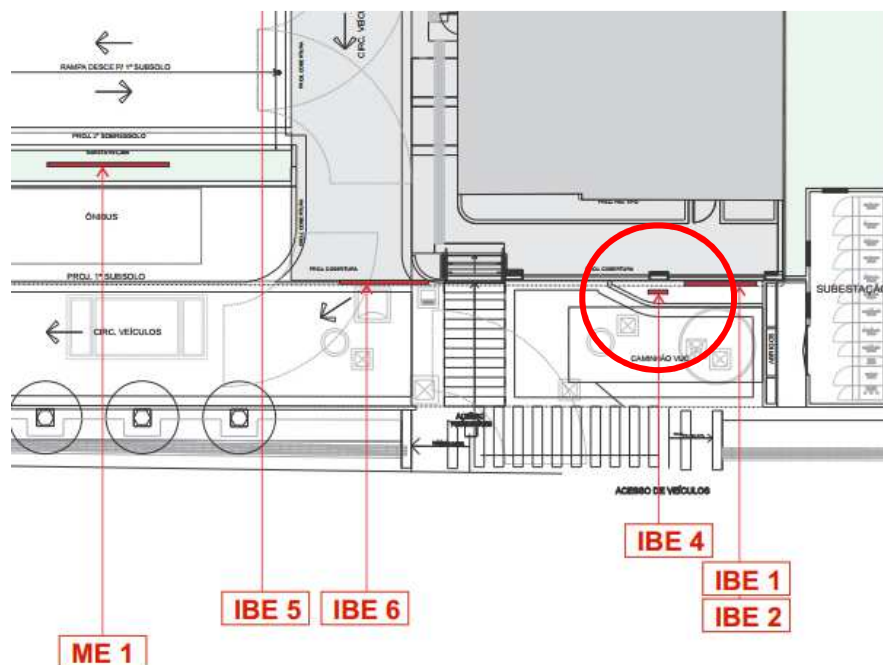


Figura 68: Projeto de Comunicação Visual: implantação revisada
Fonte: Acervo da empresa (2016)

- b) Restaurante (HE): na parede do restaurante onde seriam instalados adesivos, em conformidade com o projeto de comunicação visual (Figura 69), foram instalados pontos (Figura 70) não identificados no projeto de interiores (Figura 71).

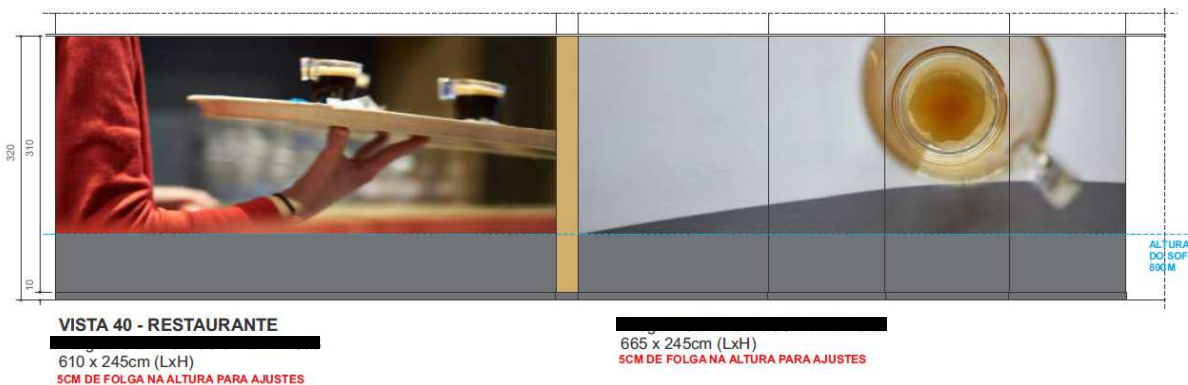


Figura 69: Projeto de Comunicação Visual: imagens do restaurante
Fonte: Acervo da empresa (2015)



Figura 70: Projeto de Comunicação Visual: vistas
Fonte: Acervo da empresa (2016)

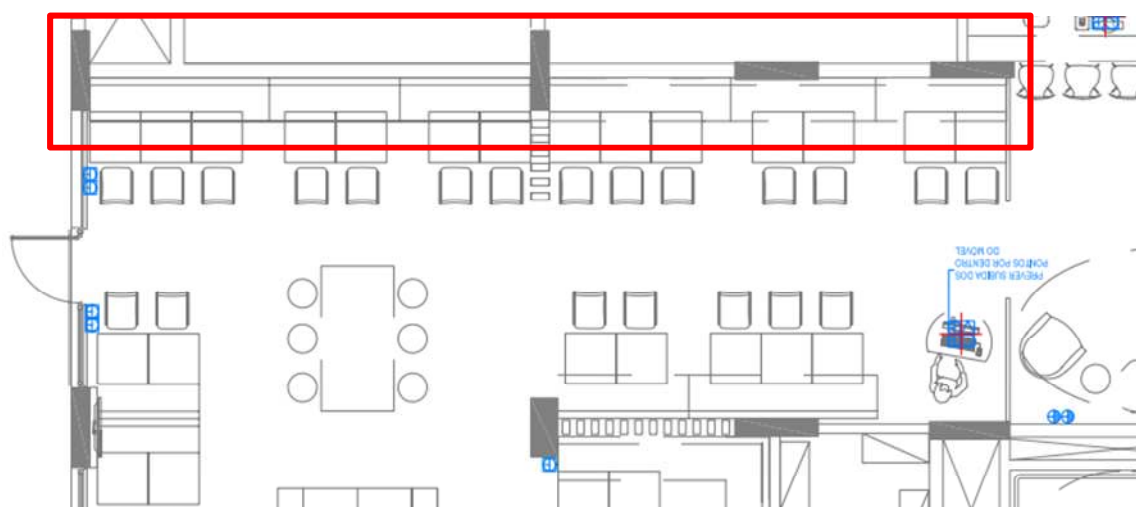


Figura 71: Projeto de Interiores: planta de pontos
Fonte: Acervo da empresa (2015)

Todos os problemas relatados acima interferem diretamente no cronograma da implantação hoteleira. A partir do momento de emissão do Habite-se e tem início a fase de recebimento da obra civil, também se inicia o prazo contratual para a implantação hoteleira.

Este prazo de vistoria e recebimento não deveria estar vinculado à implantação hoteleira, pois os problemas elencados acima nem sempre são de fácil solução, visto

que a construtora está em fase final de obras e já desmobilizou grande parte da equipe.

As soluções desses problemas podem demorar mais de 30 dias, pois deve-se gerar um relatório de vistoria de obra civil a ser enviado para a engenharia da incorporadora que, juntamente com a construtora, analisa a pertinência dos itens apontados. Somente após essa definição é que são iniciados os ajustes na obra ou comprados os materiais necessários para a sua realização.

Após a finalização dos ajustes, efetua-se nova vistoria para conferência e recebimento dos ambientes. Porém, o que tem se observado é que, nessa reta final e contando com pouca mão de obra, os ajustes são mal executados e os acabamentos deixam a desejar.

Nos casos em que a revisão de projeto se torna necessária, a implantadora aciona diretamente o projetista, acompanhado pelo coordenador de projetos da incorporadora, no intuito de acelerar o processo de revisão de projeto. Nessa fase são necessárias revisões rápidas para não onerar ainda mais o prazo de entrega do empreendimento.

Conforme já abordado no capítulo anterior, o processo de compras da implantadora inicia-se cerca de 90 dias antes do início da implantação; então, no momento de vistoria da obra civil, já foram contratados itens como marcenaria, mobiliário, equipamentos de cozinha e comunicação visual.

No caso da marcenaria e dos equipamentos de cozinha, que realizam medição *in loco*, é possível identificar os problemas antes da confecção das peças e compra dos equipamentos. Entretanto, em contratos como os de mobiliário e comunicação visual, a produção das peças é feita conforme o projeto e, dependendo do momento de solicitação de alteração, pode ser que a peça já esteja pronta, inviabilizando sua modificação ou, ainda, o cancelamento da entrega.

As interferências relatadas acabam por inutilizar todo o planejamento feito antes do início da implantação hoteleira, que distribui as atividades no decorrer dos 120 dias. O atraso no recebimento da obra civil interfere diretamente no cronograma da implantadora, pois o incorporador quer cumprir o prazo contratual com os compradores das unidades e tenta acelerar o processo de implantação hoteleira. Isso

faz com que algumas atividades sejam sobrepostas e nem sempre sua execução apresenta a qualidade desejada.

Outro ponto importante é o custo dessas alterações e adaptações que, muitas vezes, são absorvidas pela implantadora. Por esse motivo, torna-se necessário negociar os contratos para que sempre haja uma sobra no caixa para estes ajustes não previstos.

Para exemplificar o quanto os problemas descritos acima afetam o prazo de implantação hoteleira, no estudo de caso A, a implantação estava prevista para acontecer em 120 dias, de julho a outubro de 2015. A realidade foi que iniciou em agosto de 2015 mas se estendeu até fevereiro de 2016, quando iniciou a pré-operação do hotel, totalizando cerca de 210 dias. O atraso ocorreu em grande parte porque a construtora contratada para esta obra faliu e a incorporadora teve que assumir os seus funcionários para que fosse possível finalizar a construção.

A incorporadora, no intuito de não atrasar a entrega do empreendimento em mais de 180 dias conforme previsto no contrato de compra e venda (Anexo A), solicitou que a implantadora iniciasse o seu trabalho mesmo com parte das pendências listadas durante a vistoria ainda em fase de execução. Isto tornou o trabalho da equipe de obra civil e de implantação muitas vezes concomitante, o que prejudicou o andamento da obra.

No estudo de caso B, a implantação estava prevista para ocorrer em 120 dias, de fevereiro a maio de 2016. A realidade foi que iniciou em abril de 2016 e se estendeu até agosto de 2016 quando iniciou a pré-operação do hotel, totalizando cerca de 150 dias.

No próximo capítulo serão apresentadas análises e proposições com o objetivo de melhorar o processo de projeto x execução de obra x implantação hoteleira, na tentativa de aperfeiçoar o processo de projeto e o recebimento da obra civil.

4. ANÁLISES E PROPOSIÇÕES

Percebe-se claramente pelos problemas acima relatados que existe uma falha no processo de desenvolvimento e compatibilização de projetos. Segundo Fontenelle e Melhado (2003), a fase de projeto tem sido estudada por muitos autores e pesquisadores da área de edificações pelo fato de a concepção inicial e o desenvolvimento do produto influenciarem de forma direta em todas as etapas subsequentes do processo de produção.

Andi (2003, *apud* Arrotéia, 2013, p. 31) desenvolveu pesquisas em que os projetistas reconhecem que a falta de conhecimento do projeto construtivo resulta em soluções projetuais equivocadas e, muitas vezes, impraticáveis.

Fontenelle (2002) destaca ainda que a frequente dissociação entre a fase de projeto e a fase de construção reflete negativamente na qualidade e na produtividade do processo de produção, potencializando erros e trabalhos, trazendo baixo resultado econômico e financeiro e influenciando na qualidade no produto final.

Atualmente, o processo de projeto tradicional adotado caracteriza-se pela forma sequencial de projetar, na qual uma etapa é iniciada após o término da outra, desencadeando um sequenciamento das atividades e, conseqüentemente, a falta de interação entre os agentes (MELHADO, 2005).

Em contrapartida, os projetos são cada vez mais extensos e o número de projetistas envolvidos é proporcional ao tamanho do projeto, tornando ainda mais importante a participação ativa e a interface entre os projetistas.

É fato que o processo de compatibilização é falho. Dessa forma, se a participação do projetista na fase desenvolvimento de projeto e no acompanhamento da execução da obra se tornar mais efetiva, certamente a quantidade de retrabalho será reduzida.

“Partindo da ideia de que é melhor prevenir do que improvisar, há um consenso entre os agentes da construção de que é melhor planejar, preparar a fim de evitar perdas, as reparações e os retrabalhos” (SOUZA; MELHADO, 2003).

A partir desse princípio, as organizações francesas desenvolveram dois métodos de gestão, a Preparação da Execução de Obras (PEO) e a Coordenação Proativa (CPA).

De acordo com Souza (2001) e Souza e Melhado (2003), a fase de PEO é entendida como um período de antecipação coletiva, de coordenação e de identificação das deficiências pontuais de uma obra. É a transição da fase “clássica” de projeto para o início da fase de execução, na qual o projeto é criticado e ajustado. Nesse período, é possível antecipar as decisões a partir do estudo das soluções do projeto, evitando conflitos entre as fases de projeto e de obra, que comprometem a qualidade e o desempenho final do empreendimento.

Com a implementação da PEO, podem ser evitados trabalhos desnecessários no final da execução de obras, atrasos na entrega do empreendimento, serviços mal executados e conflitos e acidentes entre os agentes. Em outras palavras, preparar o projeto para execução significa organizar e coordenar os agentes responsáveis por toda a estrutura de produção.

O outro método de gestão desenvolvido, a CPA, tem por base estabelecer um espírito de confiança entre os agentes, promovendo o autocontrole da execução dos serviços realizados pelas próprias empresas construtoras. É entendida como um processo para melhor compreensão do projeto e da tecnologia escolhida (SOUZA; MELHADO, 2003).

A partir dos conceitos acima descritos, sugere-se, além da melhoria no processo de compatibilização de projetos e da participação mais ativa dos projetistas durante a execução da obra, a implementação do método de gestão da PEO, mesmo que parcial, pela empresa incorporadora.

Quanto aos objetivos da PEO, Souza e Melhado (2003) destacam como os dez principais:

1. Validação ou elaboração de estudos que complementem a viabilidade técnica e econômica das decisões de projeto;
2. Estabelecimento das soluções para os detalhes de projeto e sua validação;
3. Revisão dos memoriais descritivos separados por projetos ou subsistemas;

4. Solicitação das amostras e protótipos dos produtos e sistemas a serem utilizados na execução de obras;
5. Estudo e solução dos problemas das interfaces frente aos variados serviços;
6. Estabelecimento e validação dos pontos de controle;
7. Análise e verificação do local dos fatores intervenientes externos;
8. Elaboração de projeto do canteiro de obras que defina, por exemplo, o local de estocagem dos materiais, os acessos, as instalações provisórias e o transporte vertical, visando um local de trabalho mais organizado;
9. Detalhamento do cronograma físico para a execução dos serviços;
10. Documentação que relate o desenvolvimento dos trabalhos durante a PEO, por meio de atas de reunião.

Contudo, para que o método seja adotado, é fundamental que exista um coordenador de PEO, responsável pela condução de todo processo e pela organização das reuniões multidisciplinares (SOUZA; MELHADO, 2003).

Destaca-se que o coordenador de projetos e o coordenador de PEO são pessoas diferentes, que interagem durante essa fase. É importante que sejam figuras distintas para que as atividades não se sobreponham e para que os envolvidos entendam que é uma nova etapa e não apenas mais uma revisão de projeto.

Para que o projeto e a execução dos serviços sejam desenvolvidos dentro de um enfoque realista, Souza e Melhado (2003) propõem que a PEO seja dividida em duas etapas. São elas:

- Primeira etapa: deve ser realizada antes do início dos serviços de execução de estruturas, paralelamente ao movimento de terra e aos serviços de fundação. Esta etapa envolve a preparação técnica da execução dos serviços de obra bruta;
- Segunda etapa: deve ser desenvolvida durante a execução da obra bruta. É nesta etapa que são desenvolvidos os projetos de ar condicionado, elevadores,

instalações especiais, proteção contra incêndio e esquadrias. Em resumo, são os serviços relacionados à obra fina.

4.1 Implementando o Método da PEO

Para tornar o método mais simples de ser aplicado, sugere-se que, inicialmente, ele seja adotado apenas na segunda etapa, e especificamente para os projetos das áreas comuns.

De acordo com Souza e Melhado (2003), a PEO deve marcar a transição entre a fase de projeto e o início da fase de execução, criando uma nova fase de trabalho destinada ao estudo e à reflexão do modo de execução, contando com a participação dos seguintes agentes:

- Representante do empreendedor ou incorporador
- Projetistas
- Coordenador do projeto
- Coordenador da PEO
- Coordenador proativo da execução de obras (se houver)
- Engenheiro residente
- Técnico de segurança
- Principais subempreiteiros
- Consultores especialistas
- Fornecedores de materiais, componentes ou sistemas

Esses agentes devem ser convocados a participar de reuniões em função da pauta definida pelo coordenador de PEO.

A dedicação à PEO não deve ser entendida como perda de tempo. Os estudos de caso acompanhados na França indicaram um ganho de tempo no cronograma final e a entrega de uma obra com um pequeno número de pendências e no prazo estabelecido. Um estudo elaborado pelo Ministério Francês da Habitação (*Ministère du Logement*, 1993) concluiu que a PEO “permite uma recuperação, ou até mesmo

um ganho posterior de tempo ao longo da execução da obra, sem contar a redução de custos e os ganhos de qualidade” (SOUZA; MELHADO, 2003).

Quanto aos custos a ela associados, deve-se considerar que a participação dos projetistas, subempreiteiros e consultores pode ser viabilizada por uma redução de reuniões durante o desenvolvimento do projeto ou então incluídas reuniões específicas no contrato de prestação de serviços.

As reuniões devem ser estabelecidas em função das tarefas a serem realizadas e mantida dentro do período previsto. Devem ser convocados apenas os agentes realmente envolvidos no assunto a ser tratado e sua duração deve ser a mínima possível.

Durante as reuniões de PEO, a transferência das informações para os agentes interessados, os questionamentos e a cobrança pelas respostas são de responsabilidade do coordenador do projeto e do coordenador de obras.

É durante essas reuniões que a equipe multidisciplinar conduz a realização do detalhamento dos projetos executivos e dos projetos para a produção, visando a sua execução.

O estudo das interfaces previne o aparecimento, durante a fase de execução, de problemas a serem resolvidos momentos antes da execução dos serviços ou até mesmo posteriormente à sua execução, como nos estudos de caso apresentados.

Em resumo, a principal meta das reuniões de PEO é procurar resolver os problemas relativos à organização administrativa, técnica e física da execução de obras. As reuniões devem ser formalizadas por meio de atas, com o objetivo de registrar as constatações efetuadas. Em cada reunião, são revisados os pontos salientados na reunião anterior, tendo em vista a melhora no acompanhamento e na troca de informações entre os agentes.

Nas reuniões de PEO são verificados os seguintes pontos:

- A definição e a realização de detalhes de projeto que orientam a execução dos serviços.

- A coerência entre os projetos para produção e os projetos de arquitetura, estrutura, instalações, entre outros.
- A apresentação de catálogos e documentos contendo certificados técnicos dos produtos.
- A necessidade de solicitação de amostras dos materiais utilizados na obra pelas empresas construtoras.
- O planejamento das atividades, especialmente em relação às interfaces.

As reuniões de PEO devem evoluir gradativamente, passando por três momentos:

a) Lançamento da PEO:

- Apresentação do projeto às equipes responsáveis pela execução, destacando os seus pontos fortes, os detalhes construtivos importantes e as escolhas técnicas adotadas, lembrando que elas podem ser objetos de modificações a partir de iniciativas das empresas (esta apresentação é feita pelos projetistas).
- Esclarecimento do papel e da função de cada agente dentro do canteiro de obras, alertando sobre a importância em se efetuar o acordo formal das decisões tomadas.
- Apresentação do método adotado para a realização da PEO e dos documentos correspondentes.
- Avaliação das expectativas iniciais dos agentes.
- Estabelecer grupos de trabalhos técnicos, um para vedações internas e remais e instalações e outro para acabamentos, encarregados de projetar os detalhes de execução e estudar as interfaces entre serviços.

b) Desenvolvimento da PEO:

- Validação dos projetos para produção já detalhados pelos grupos técnicos.

- Criação, se necessário, de um grupo técnico específico para detalhamento construtivo de serviços complexos.
 - Monitoração do estágio de avanço da PEO e do funcionamento dos grupos de trabalho.
 - Redação das atas das atividades já desenvolvidas, objetivando sempre um maior engajamento dos participantes.
- c) Finalização da parte intensiva da preparação:
- Validação e assinatura dos documentos gerados.
 - Discussão, avaliação e aprovação do andamento da PEO, solicitando a assinatura de todos os participantes nas atas redigidas pela coordenação.
 - Verificação do alcance das metas estabelecidas.

As reuniões de PEO não pretendem prever tudo, mas sim planejar em torno de 80% das atividades, deixando, em tese, os 20% restantes para serem resolvidos durante a fase de execução.

Seria interessante também que as reuniões acontecessem dentro do canteiro de obras, pois, dessa forma, os envolvidos poderiam ir até o local para melhor entendimento dos projetos, mesmo que ainda em fase de superestrutura.

O fato de reunir engenheiro-residente, projetistas, construtora e subempreiteiros antes da execução dos serviços pode adiantar a resolução de muitas incompatibilidades que seriam identificadas somente no final da obra.

Com a aplicação da PEO, o projetista apresenta o seu projeto para todos os envolvidos, expõe suas expectativas e identifica quais são os pontos de atenção para a construtora e subempreiteiros e, especialmente, para o engenheiro-residente da obra.

As reuniões semelhantes existentes atualmente entre projetistas, incorporadora e construtora acontecem na fase de pré-executivo e executivo, onde apenas o

coordenador de projetos da construtora participa, e não o engenheiro-residente, que é quem realmente vai acompanhar a execução da obra.

4.2 Adaptação da PEO à Implantação Hoteleira

O cronograma apresentado na Figura 72 propõe um plano de ação para a aplicação da PEO em oito semanas.



Figura 72: Exemplo de planejamento geral das reuniões coletivas de PEO
 Fonte: Souza e Melhado (2003), adaptado pela autora

Na semana 1, todos os agentes envolvidos na Preparação da Execução de Obras são apresentados e as expectativas dos resultados são avaliadas. Nesta primeira semana também é definida como será a gestão da comunicação entre os agentes e cada projetista apresenta o seu projeto a todos os envolvidos. A análise de contratos e memoriais também inicia nesta semana.

Na semana 2, os agentes envolvidos devem fazer uma visita à obra (caso ela possua boa estrutura, sugere-se que as reuniões de PEO sejam feitas no próprio canteiro). Nesta semana continua a análise crítica dos projetos e a análise dos contratos e memoriais. Os projetistas apontam quais os pontos de controle e de atenção dos seus projetos aos demais agentes e são iniciados os detalhes e os projetos para a execução.

Os pontos de controle dos projetos e também os pontos para controle de qualidade são sintetizados na terceira semana. Em paralelo, continua o desenvolvimento dos detalhes e projetos para a execução.

Na semana seguinte, após finalização, os detalhes e projetos para execução são apresentados e discutidos com a construtora e com os subcontratados. São listadas as interfaces entre os agentes e os projetos começam a ser revisados de acordo com as soluções e definições estabelecidas, especialmente entre construtora, subempreiteiros e projetistas.

Na semana 5, novamente são discutidas as interfaces entre os projetos com a discussão entre os agentes e a continuidade das revisões dos projetos.

Na semana 6, são sintetizados os pontos de discussão e finalizada a revisão dos projetos.

Na sétima semana, são listadas todas as interfaces que merecem atenção no decorrer da execução, bem como a liberação dos projetos para execução por todos os agentes envolvidos e não somente pelo projetista e pelo coordenador de projetos e de PEO. Nesta semana também tem início o desenvolvimento do cronograma para execução dos serviços.

Por fim, na semana 8, finaliza-se a liberação dos projetos para execução e o cronograma detalhados para execução. A gestão da comunicação após o

encerramento da preparação da execução de obras também é estabelecida neste momento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de desenvolvimento de projetos predominantemente utilizado no mercado apresenta falhas no decorrer das etapas. Talvez o excesso de empreendimentos coordenados pelo mesmo agente dentro da incorporadora, além do excesso de empreendimentos compatibilizados por uma única empresa, estejam refletindo nos problemas apresentados acima.

A maior atuação dos agentes nas fases de projeto e no acompanhamento da obra certamente minimizaria alguns dos problemas descritos acima. Igualmente, entende-se que a adoção do método da PEO traria grandes benefícios aos construtores e, especialmente, aos incorporadores, tais como:

- Melhor conformidade entre o projetado e o executado;
- Maior eficiência na coordenação dos projetos e na integração com os projetistas;
- Maior eficiência na integração entre as fases de projeto e execução;
- Redução significativa dos problemas pontuais, normalmente encontrados nas obras;
- Redução do número de retrabalho após a entrega da obra, devido à melhoria dos serviços executados;
- Redução de erros, evitando desperdícios;
- Redução de custos, em razão da economia de tempo de execução e aumento da produtividade no canteiro;
- Melhoria da qualidade da mão de obra, em decorrência do trabalho de incentivo ao uso do projeto e dos procedimentos de execução e controle adotados;
- Valorização da imagem da empresa no mercado.

A implantadora hoteleira acaba não tendo participação no decorrer do processo e atua posteriormente à conclusão de todos os projetos. Sua participação durante as fases

de projeto executivo e PEO também poderia acontecer por meio de uma consultoria externa, pois o conhecimento prático do dia a dia da implantação traria grandes benefícios nessa fase de preparação de projetos para a execução.

Pode parecer um exagero criar mais uma etapa dentre tantas já existentes no processo de desenvolvimento e execução de obras, mas certamente o envolvimento entre projetistas, construtores e subempreiteiros esclareceria muitas dúvidas antes da execução dos seus serviços.

Entende-se que a adoção de modelagem da informação da construção, ou *Building Information Modeling*, que ainda não é utilizada na maior parte dos empreendimentos, o que possivelmente ajudaria a resolver grande parte das incompatibilidades elencadas, associada ao método da PEO, seria a melhor forma de desenvolver o projeto, executar a obra e a implantação hoteleira, dentro da qualidade e dos prazos previstos no contrato entre a incorporadora e o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDI, M. T. **Design documents quality in the Japanese construction industry: factors influencing and impacts on construction process.** International Journal of Project Management, n.21, p. 537-546, 2003.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L. D.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto.** 10. ed. São Paulo, Editora Senac São Paulo, 2013. 279 p.

ARROTÉIA, A. V. **Gestão do projeto e a sua interface com o canteiro de obras sob a ótica da preparação da execução de obra (PEO).** 2013. 220 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Geotecnia, Estruturas e Construção Civil da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Deliberação normativa**, 387, 28 de janeiro de 1998. Aprova o anexo de regulamento dos meios de hospedagem, [SI], 2 p. janeiro, 1998.

CÂNDIDO, Í.; VIERA, E.V.D. **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços.** Caxias do Sul: Educs, 2003. 710 p.

CALFAT, C. **A terceira geração de flats.** São Paulo: Secovi SP, 2011. Disponível em: <http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/terceirageracaoflats_1.pdf>. Acesso em 27 de setembro de 2016.

CONTRUÇÃO MERCADO. São Paulo: PINI, N. 114, 2011. Disponível em: <<http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/114/artigo282458-1.aspx>>. Acesso em 12 de janeiro de 2017.

DAVIES, C. A. **Manual de hospedagem: simplificando ações na hotelaria.** 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007. 233 p.

FONTENELLE, E. C. **Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção.** 2002. 369 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

FONTENELLE, E.C; MELHADO, S. B. **As melhores práticas de gestão de projetos.** Revista Construção Mercado, São Paulo, N. 21, p. 34-42, abril 2003.

FREIRE, P. **Dados para monografia** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: pedro.freire@am.jll.com em 24 de novembro de 2016.

GEBARA, H.; MALUF, H. H.; JACOB, C. C. **Manual de melhores práticas para hotéis de investidores imobiliários pulverizados**. São Paulo: Secovi SP, 2012. 57 p. Disponível em: <<http://www.secovi.com.br/downloads>>. Acesso em 25 de setembro de 2016.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. D. F. BNDES: **Setor de Turismo no Brasil: hotelaria**, 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Turismo/200509_6.html>. Acesso em 03 de dezembro de 2016.

LAWSON, F. R. **Hotels and Resorts: planning, design and refurbishment**. Oxford: Architectural Press, 2007. 348 p.

MADER et. al. **Hotelaria em números 2016**. São Paulo: JLL, 2016. 20 p. Disponível em: <<http://www.jll.com.br/brazil/pt-br/relatorios/127/hotelaria-em-numeros-2016>>. Acesso em 18 de setembro de 2016.

MADER, R; GORNI, M.; CUNTO, D. C.; **Hotelaria em números 2010**. São Paulo: JLL, 2010. 20 p. Disponível em: <<http://www.yumpu.com/pt/document/view/12813645/lodging-industry-in-numbers-brazil-2010-jones-lang-lasalle/4>>. Acesso em 03 de dezembro de 2016.

MELHADO, S. B. et. al. **Coordenação de projetos de edificações**. São Paulo: O nome da Rosa Editora Ltda, 2005. 117p.

MICHAELIS. **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**, 2015. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em 19 de novembro de 2016.
MINISTERIO DO TURISMO. **Por que investir no Brasil?**, 2016. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br/programas/6193-investimentos.html>>. Acesso em 19 de novembro de 2016.

RUTES, W.A; PENNER, R.H; ADAMS, L. **Hotel Design: planning and development**. [S.l]: W.W Norton & Company, 2001. 422 p.

SOUZA, A. L. D; MELHADO, S. B. **Preparação da execução de obras**. São Paulo: O nome da Rosa Editora Ltda, 2003. 144 p.

SOUZA, et. al. **Recomendações práticas para a implementação da preparação e coordenação da execução de obras**. São Paulo, EPUSP, 2001. 17p. (BT/PCC/304).

TEXEIRA, L. G. **Aula Secovi**. Trabalho apresentado ao curso de planejamento e desenvolvimento hoteleiro, 2013, Universidade Secovi SP. Não publicado.

TEIXEIRA, L. G. **Hotel Invest**: planejamento e construção de um empreendimento hoteleiro, 2012. Disponível em: <<http://www.hotelinvest.com.br/artigos/planejamento-construcao-de-um-empreendimento-hoteleiro>>. Acesso em 19 de novembro de 2016.

VASQUES, C. **Hotel Invest**: investidores imobiliários e hoteleiros, 2012. Disponível em: <<http://www.hotelinvest.com.br/artigos/investidores-imobiliarios-hoteleiros>>. Acesso em 20 de novembro de 2016.

ANEXO A

QUADRO DE ÁREAS FORNECIDO PELA OPERADORA HOTELEIRA

SCHEDULE OF AREAS - PROGRAMA DE ÁREAS

Número de Quartos		Number of Bedrooms		80 #			120 #			180 #			250 #			300 #		
Número de andares de quartos		No of bedroom Floors above ground		3			4			5			5			10		
Q	m²	Total	Q	m²	Total	Q	m²	Total	Q	m²	Total	Q	m²	Total	Q	m²	Total	
1	BLOCO DE APARTAMENTOS	BEDROOM BLOCK																
1.1	Apartamentos standard (2,50 x 5,00 m)	Bedrooms (2,50 x 5,00 m)																
*	Apartamento deficiente fisico	*Accessible* Bedrooms																
1.2	Rouparia de andar	Service rooms on bedroom floors																
1.3	Escadas & elevadores	Stairs & lifts																
*	Corredor dos apartamentos	Bedrooms corridors																
1.4	Shafts hidráulicos & eléctricos	Main service risers Mech & Elec																
1.5	Rouparia Principal (limpa e suja)	Linen rooms on other floors																
	Sala de passar roupa (sem area)																	
		78	12,5	975,0	118	12,5	1.475,0	177	12,5	2.212,5	246	12,5	3.075,0	295	12,5	3.687,5		
		2	18,5	37,0	2	18,5	37,0	3	18,5	55,5	4	18,5	74,0	5	18,5	92,5		
		3	6,0	18,0	4	7,0	28,0	5	8,0	40,0	5	11,0	55,0	10	7,0	70,0		
				136,0			190,0			358,0			318,0			627,0		
				223,8			325,4			477,6			656,9			908,75		
		2	6,0	12,0	2	7,5	15,0	2	9,0	18,0	2	9,0	18,0	2	16,5	33,0		
		1	12,5	12,5	1	16,0	16,0	1	20,0	20,0	1	25,0	25,0	1	28,0	28,0		
		80	17,7	1.414,3	120	17,4	2.086,4	180	17,7	3.181,6	250	16,9	4.221,9	300	18,2	5.446,8		
2	ÁREAS PÚBLICAS	PUBLIC AREAS																
2.1	Hall recepção + balcão + Lobby	Lobby reception + desk + lounge																
*	Hall de entrada	Entrance lobby																
*	Apoio de Recepção	Reception office																
*	Panel de Incendio	Fire detection panel room (back office)																
*	Business Center	Internet Corner																
*	Máquinas de distribuição	Vending machines area																
*	Sanitários Públicos	Public WC																
2.5	Sala de café da manhã	Breakfast room																
		1	30,0	30,0	1	35,0	35,0	1	50,0	50,0	1	70,0	70,0	1	80,0	80,0		
		1	6,0	6,0	1	6,0	6,0	1	8,0	8,0	1	8,0	8,0	1	8,0	8,0		
		1	10,0	10,0	1	10,0	10,0	1	12,0	12,0	1	15,0	15,0	1	20,0	20,0		
		1	0,8	0,8	1	0,8	0,8	1	0,8	0,8	1	0,8	0,8	1	0,8	0,8		
		1	2,0	2,0	1	2,0	2,0	1	2,0	2,0	1	3,0	3,0	1	3,0	3,0		
		2	2,0	4,0	2	3,0	6,0	3	3,0	9,0	3	3,5	10,5	3	4,0	12,0		
		1	5,0	5,0	1	5,0	5,0	2	5,0	10,0	2	5,0	10,0	2	5,0	10,0		
		1	28,8	28,8	1	43,2	43,2	1	64,8	64,8	1	90,0	90,0	1	108,0	108,0		
		80	1,1	86,6	120	0,9	108,0	180	0,9	156,6	250	0,8	207,3	300	0,8	241,8		
3	ADMINISTRAÇÃO	ADMINISTRATION																
	Sala do Gerente	GM's office																
*	Maleiro	Luggage room																
	CPD (informática)	CPD																
	Sala de Manutenção	Maintenance room																
	Arquivo Morto	Back office																
	Sala de treinamento	Staff Training room																
		1	6,0	6,0	1	7,0	7,0	1	7,0	7,0	1	7,0	7,0	1	7,0	7,0		
		1	5,0	5,0	1	6,0	6,0	1	8,0	8,0	1	10,0	10,0	1	12,0	12,0		
		1	8,0	8,0	1	10,0	10,0	1	12,0	12,0	1	12,0	12,0	1	12,0	12,0		
		1	8,0	8,0	1	10,0	10,0	1	12,0	12,0	1	12,0	12,0	1	15,0	15,0		
		1	5,0	5,0	1	6,0	6,0	1	8,0	8,0	1	10,0	10,0	1	12,0	12,0		
											1	8,0	8,0	1	5,0	5,0		

	Cozinha	Breakfast pantry	1	8,0	8,0	1	12,0	12,0	1	15,0	15,0	1	25,0	25,0	1	30,0	30,0	
	Dispensa/Almoxarifado	Food store	1	8,0	8,0	1	10,0	10,0	1	15,0	15,0	1	20,0	20,0	1	30,0	30,0	
	Lixo (seco e refrigerado)	Rubbish bins	1	6,0	6,0	1	6,0	8,0	1	10,0	10,0	1	10,0	12,0	1	12,0	15,0	
				80	0,3	22,0	120	0,3	30,0	180	0,2	40,0	250	0,2	67,0	300	0,3	75,0
5	ÁREA DE PESSOAL	STAFF ROOMS																
	Refetório	Canteen	1	6,0	6,0	1	10,0	10,0	1	12,0	12,0	1	15,0	15,0	1	18,0	18,0	
	Sala de Descanso		1	6,0	6,0	1	10,0	10,0	1	12,0	12,0	1	15,0	15,0	1	18,0	18,0	
	Vestários	Staff Changing	2	6,0	12,0	2	8,0	16,0	2	10,0	20,0	2	12,0	24,0	2	15,0	30,0	
	Sanitários	Staff WCs	1	5,0	5,0	1	5,0	5,0	1	5,0	5,0	2	5,0	10,0	2	5,0	10,0	
	Corredor de serviço (Pavimento Térreo)	Service corridor G Floor			12,0			18,0			25,0			30,0			35	
				80	0,5	41,0	120	0,5	59,0	180	0,4	74,0	250	0,4	94,0	300	0,4	111,0
6	ÁREA TÉCNICAS	PLANT ROOMS (d) (e)			45,0			45,0			80,0			90,0			100,0	
	ÁREA TOTAL ÚTIL (AUT)	TOTAL NET USABLE AREA (NUA)			1.640,9			2.367,4			3.579,2			4.729,2			6.040,6	
	Paredes, divisórias...	Walls, partitions...		15%	246,1		15%	355,1		15%	536,9		15%	709,4		15%	906,1	
	ÁREA EXTERNA TOTAL (SHOT)	GROSS EXTERNAL AREAS (TGFA) (e)			1.887,0			2.722,5			4.116,1			5.438,6			6.946,7	
	Ratio m ² TGFA/Chave	Ratio : Total m ² TGFA/ key			23,6 m ²			22,7 m ²			22,9 m ²			21,8 m ²			23,2 m ²	
	Total áreas definidas pelo programa	Areas required by the Project Brief (Program)			1.206,1			1.764,0			2.608,6			3.601,3			4.316,8	
	Total outras áreas determinadas pelo projeto	Areas coming out of the architectural design			674,9			948,5			1.495,5			1.822,3			2.609,9	

Área Externa Total (AET) deve ser dimensionada em todos os níveis, considerando a face externa das paredes externas

AET inclui todos ambientes, escadas, shafts, vãos dos elevadores, escadas externas, vazios < 25 m²

AET não inclui estacionamentos, terraços externos, marquises, shafts técnicos horizontais h<1.8m altura, vazios > 25m²

TGFA to be measured over all floors of the building to the outside of the external walls.

TGFA includes: Areas of all floors, stair wells, shafts for lift services, external staircases, voids < 25m²

Not included: Ext. terraces, balconies, canopies, horizontal service ducts< 1.8 m h, car parks, voids > 25m²

Observações

- (a) Número mínimo de apartamento para pessoas com cadeiras de rodas. Aumentar se necessário em função das normas do país.
- (b) Café da manhã : 1/3 lugar de 1,20 m² por apartamento
- (c) Roupa de andar : Mínimo 6 m² até < 24 quartos por andar
- (d) Elétrica, aquecimento, água quente, ventilação
- (e) O gerador e o grupo de produção de água gelada estão considerados no exterior ou no terraço (fora do AET)
- (f) Vagas para estacionamento 50% do número de UAs
- (g) Vagas para PNE 5%
- (a) Minimum No of bedrooms designed for wheelchair users. Quantity may need increasing to suit requirements from Local Authorities
- (b) Breakfast area : 0.3 seat per bedroom x 1.20 m²
- (c) Linen rooms on bedroom floors : Minimum 6 m² when < 24 bedrooms on floor
- (d) Electricity, heating, ventilation, domestic hot water
- (e) Stand-by generator and chiller considered being located outside (outside TGFA)

ANEXO B

LISTA DE OS&E DESENVOLVIDA PELA OPERADORA – HOTEL SUPER ECONÔMICO

DESCRIÇÃO	REF. PROJETO	FORNECEDOR	INDICE	OBSERVAÇÕES	UNID	TOTAL
ACESSÓRIOS BANH. SOCIAIS, CINZEIROS E LIXEIRAS						
Cabideiro Duplo p/ portas (Vestiários e Banheiros Sociais)	712	CRISMOE Cleide Ana Rocha comercial1@crismoe.com.br (11) 4615-8809 CB DESIGN Reginaldo Alba (19) 3841-2222	1,00		un	10
Lixeira, plástica Standard Preta - 23x30cm 13 L (Áreas Administrativas, Sanitário de Banheiros e Vestiários)		ARTPLAN paulo.coutinho@artplan.net (11) 5547 4700	1,00		un	11
Cesto de lixo plástico com tampa basculante 50 l 42x36x62 cm (Bancadas de Banheiros Sociais e Vestiários)	1330	PULIRE Christiane Camiletti Marques (11)5507-5052 (11)97058-8027 RUBBERMAID Eduardo Dezen eduardo.dezen@newellico.com Office: +55 11 3028 8100 Mobile: +55 11 98371 0787	1,00		un	6
Cesto Alto de Piso sem cinzeiro / em Inox, dim. 50x24, Aro em alumínio (hall de elevador) - Área externa			1,00		un	14
Lixeira, aço com pedal e tampa - 11 L			1,00	Sanitários sociais e sanitários de vestiários		6
Lixeira, Plastica com pedal e tampa - 72 L			1,00	Vestiários		3
Dispenser para Papel Higiênico	Contrato Comodato	Lalekia / Melhoramentos	1,00	COMODATO	un	6
Dispenser para Sabonete Líquido	Contrato Comodato	Lalekia / Melhoramentos	1,00	COMODATO	un	6
Dispenser para Toalhas de Mão	Contrato Comodato	Lalekia / Melhoramentos	1,00	COMODATO	un	6
Saboneteira Aramada/ Cromada - Mod : De Canto (P/ Chuveiros Funcionários)	718	CRISMOE Cleide Ana Rocha comercial1@crismoe.com.br (11) 4615-8809 CB DESIGN Reginaldo Alba (19) 3841-2222	1,00	De acordo com a quantidade de chuveiros dos vestiários	un	4
Assento sanitário		DECA Thiago Araújo Sabino thiago.sabino@deca.com.br (11) 99526-3920 Mii Assentos andre@miassentos.com.br 11 3032 0074	1,00	De acordo com a quantidade e especificação de bacias	un	6
DIVERSOS						
Cofre metálico, c/ alçapão, tipo boca de lobo (PADRÃO EXTRA LARGO), medida 0,50 x 0,40 x 0,40m (sem visor)		Saga Priscilla Bastos priscilla.bastos@sagasytems.com.br Telefone 55 11 3225-0908 Celular 55 11 98510 5121 Elizabeth Peterle elizabeth.peterle@sagasytems.com.br Consultora de Vendas Telefone 55 11 3225-0908 Celular 55 11 98510-3602 Kaba Jimmy Sasson e-mail: jimmy@kabadoBrasil.com.br Fones: 011/5545-4510 e 011/99272-2788 Onity Ademar Cunha e-mail: ademarcunha@onity.com (11) 3670-2560 / (11) 9 9199-5132	1,00		un	1
Cofre eletrônico digital modelo S54 - EC2- Sem boca de lobo. Medidas: alt. 54,0 x larg. 38,0 x prof. 30,0cm. Acessórios: 4 buchas (S10), 4 parafusos (1/4"), kit troca pilhas, substituição emergencial.Programador e Software SAE			1,00		un	2
Quadro para "Avisos" / Em Moldura de Alumínio / Fundo de cortiça revestida em feltro verde / Sem Chaves dim.: 0,80 x 0,60 m	P - 1200	ARTPLAN paulo.coutinho@artplan.net (11) 5547 4700	2,00		un	2
Quadro para documentos / Moldura em Alumínio - 1metrox1,20x16,8 com porta de vidro e fechadura	P-1204		2,00		un	2
Claviculario para 30 chaves com pintura fosfatizada, porta chaves em plástico devidamente numerado, com porta com frente de acrílico	P1203 B	PULIRE Christiane Camiletti Marques (11)5507-5052 (11)97058-8027	2,00		un	2

Televisor , LED refeitorio		LG Alessandra (11) 2162-5674/(11) 9818-3074 alessandra.hagmeyer@lge.com	1,00	Especificação e quantitativo conforme projeto de decoração	un	1
Suporte de televisor para fixação no teto (REFEITÓRIO DOS FUNCIONÁRIOS)		Johnson L. Almeida (11) 4228-3109 johnson@jotial.com.br	1,00	Especificação e quantitativo conforme projeto de decoração	un	1
Televisor , LED (Restaurante / lobby)		LG Alessandra (11) 2162-5674/(11) 9818-3074 alessandra.hagmeyer@lge.com	3,00	Especificação e quantitativo conforme projeto de decoração	un	3
Suporte de televisor para fixação na parede (RESTAURANTE)		JOLIAL Johnson L. Almeida (11) 4228-3109 johnson@jotial.com.br	3,00	Especificação e quantitativo conforme projeto de decoração	un	3
EQUIPAMENTOS DE GOVERNANÇA						

Aspirador de Pó e Líquidos Karcher NT20/1		KARCHER Wagner Intaschi contato@karcher-cv.com.br Fone : (19) 3368-3287	1,00	um a cada 20 aptos	un	10,2
Kit pá coletora com tampa e vassoura			1,00		un	2
Baixe espremedor WaveBrake® - 33 L			2,00		un	2
Mop úmido algodão ponta dobrada 340 g			5,00		cj.	5
Cabo de alumínio para Mop Úmido158 cm			2,00		cj.	2
Pulse™			Sem indice	Um por carro de arrumadeira + 2 lobby	un.	10
Mop úmido de Microfibra 47 cm (fibra azul)		RUBBERMAID Eduardo Dezen eduardo.dezen@newellico.com Office: +55 11 3028 8100 Mobile: +55 11 98371 0787	2,00	Dois vezes o numero de PULSE	un.	21
Mop Seco de Microfibra 47 cm (fibra verde)			2,00	Dois vezes o numero de PULSE	un.	21
Cabo alumínio 151cm + Sup. plástico 60cm		ARTPLAN paulo.coutinho@artplan.net (11) 5547 4700	1,00		cj.	1
Mop pó Algodão ponta dobrada 60cm		PULIRE Christiane Camiletti Marques (11)5507-5052 (11)97058-8027	1,00		un.	1
Escada de 3 degraus com rodas			1,00		un.	4
RODO LIMPA VIDRO 25 CM			1,00		un.	1

CABO PROLONGADOR			1,00		un.	1
CABO ESPANADOR – Conforme o numero de carros			1,00		un.	8
EQUIPAMENTOS ELETRO-ELETRÔNICOS						
Ferro elétrico automático - 220 Volts (para sala de passar roupas)	Black & Decker	Ver fornecedor local	2,00		un	2
Mesa para passar roupas dobrável com pés e bandeja em madeira, modelo residencial	Tramontina	Ver fornecedor local	1,00		un	1
Transformador monofásico de 0,5 Kw de potência na tensão primária de 220V e na secundária de 110V	UPSAI	Ver fornecedor local	10%	10% do numero de UH's	un	10
Transformador monofásico de 2000VA de potência na tensão primária de 220V e na secundária de 110V		Ver fornecedor local	5%	5% do numero de UH's	un	21
Secador de cabelo Black- 1800 w. 220Volts		Ver fornecedor local	1,00	1 a cada 20 UH's	un	10
Frigobar 122 L - 220 Volts		Whirlpool Rafael (11) 9923-4589 rafael_m_silva@whirlpool.com	1,00	Remedios	un	1
Lavadora de roupas 8 KG - 220 Volts		Electrolux Melanie Frutig 11 2168-1154; 11 8912-6202 melanie.frutig@electrolux.com.br	1,00	Roparia Limpa	un	1
Refrigerador 345 L - 220 Volts - Refeitorio			1,00	Refeitorio	un	1
Refrigerador Vertical 350 L - 220 Volts - Almoarifado		METALFRIO	1,00		un	1
Freezer Vertical 350 L - 220 Volts - Almoarifado		METALFRIO	1,00		un	1

Rádio Intercomunicador Portátil		RUBBERMAID Eduardo Dezen eduardo.dezen@newellico.com Office: +55 11 3028 8100 Mobile: +55 11 98371 0787	6,00		un	6
MANUTENÇÃO						
"Kit" de Ferramentas - Caixa Metálica			1,00		cj	1

Trena 7,5 metros			1,00		un	1
Alicate volt-amperímetro			1,00		un	1
Bancada de trabalho com tampo de madeira			1,00		un	1
Furadeira de impacto 1/2" (mandril) 220V			1,00		un	1
Soprador térmico 220V			1,00		un	1
Parafusadeira à bateria 14,4V c/carregador 220V ou bivolt			1,00		un	1
Jogo de chave fixa 6 a 32mm			1,00		un	1
Chave para tubos 14" (grifo) abertura 50mm			1,00		un	1
Chave para tubos 18" (grifo) abertura 62,5mm			1,00		un	1
Chave ajustável (Ch.Inglesa) 12" abertura de 35mm			1,00		un	1
Chave ajustável (Ch.Inglesa) 15" abertura de 55mm			1,00		un	1
Escada extensível em alumínio 2x11 degraus alcance de 6m			1,00		un	1
Alicate de bico 6"			1,00		un	1
Alicate de corte diagonal 6"			1,00		un	1
Serra mármore 220V com disco incluso			1,00		un	1
Escada tipo pintor am alumínio 2 lances dobráveis 7 degraus med.1,98 x 0,60 peso 9,2 kg			1,00		un	1
Escada paralela em alumínio peso 15kg compr.4,8mts			1,00		un	1
jogo de chave combinada			1,00		un	1
jogo de chave catraca			1,00		un	1
jogo de cha allen			1,00		un	1
jogo de chave de fenda			1,00		un	1
jogo de chave Philips			1,00		un	1
chave de grifo 14mm			1,00		un	1
" CAIXA CARGO BOX" Cinco gavetas. Alças dobráveis. Puxador retrátil. Rodas de alta resistência. Pintura eletrostática. Marca Tramontina Pro estampada em uma das tampas superiores.			1,00		un	1
Conj. de Lixeiras p/ coleta seletiva de lixo - 4 pçs (Vidro, Plástico, Papel, Metal) Medidas: 30cmX43cmX80 de alt. capac: 50 lts (p/ área Manutenção)		ARTPLAN paulo.coulinho@artplan.net (11) 5547 4700 PULIRE Christiane Camilotti Marques (11)5507-5052 (11)97058-8027 Eduardo Dezen eduardo.dezen@newelico.com Office: +55 11 3028 8100 Mobile: +55 11 98371 0787	1,00		un	1
Máquina lavadora de alta pressão - VAP - 220 Volts		KARCHER Wagner Intaschi contato@karcher- cvl.com.br Fone : (19) 3368-3287	1,00	validar a nescecidade caso a caso	un	1
MOBILIÁRIO ADMINISTRATIVO (conforme projeto)						
Mesa para refeitório / estrutura em aço carbono (Quadrada)			Sem indice	Quantitativo e Especificações Conforme Projeto de Decoração	un	0
Cadeira Empilhável para Refeitório / Assento e Encosto em Concha Plástica / Cor : Preto / Estrutura em Aço Tubular 3/4" Clor : Preto			Sem indice	Quantitativo e Especificações Conforme Projeto de Decoração	un	0
Berço infantil em ferro cromado nylon trançado dobrável com colchão modelo Verde Camping. Burigotto (Dois a cada 50 apartamentos)		Burigotto http://www.burigotto.com.br/site/representante.php	2,00	Dois a cada 50 apartamentos	un	8
Estante de aço com 06 prateleiras - Med : L 0,90 x P 0,40		Altamira http://www.altamira.com.br/ Isma http://www.isma.com.br/		Quantitativo e Especificações Conforme Projeto de Decoração	un	0
Roupeiro metálico 2 chaves NK 1302 - Fechamento a Chave	Nilko			Quantitativo e Especificações Conforme Projeto de Decoração	un	0
Locker - Guarda - Volumes (Bagagens) - Tam : Pequeno / Tipo Cofre (5 portas)		NILKO http://www.nilko.com.br (41) 3661 2200 - Fax:(41) 3661 2288		5 lockers a cada 100 uhs		
Cadeira alta para crianças - Para Restaurante		Burigotto http://www.burigotto.com.br/site/representante.php	1,00		un	1
EQUIPAMENTOS						
Capacho - perfis em alumínio, filtros e insertos em carpete (Pedismart) MED 2,5X1,00 M			1,00	Confirmar medida (entrada principal do Hotel)	un	1

TRAMONTINA
marcelo.doism@gmail.com
(11) 7779-6124

FELAP MAQUINAS E
EQUIPAMENTOS
Flavio Freire
Carlos
carlos@felap.com.br
flavio@felap.com.br
☐11 3272-7256 ☐ 11 3272-7209

Cadeira de rodas		fornecedor local	1,00		un	1
TRANSPORTE						
Carro camareira alta capacidade (Rubbermaid) [medidas 131.4cm x 55.9cm x 135.9cm] - (COM TODOS ACESSÓRIOS INCLUSOS)		RUBBERMAID Eduardo Dezen eduardo.dezen@newelico.com Office: +55 11 3028 8100 Mobile: +55 11 98371 0787	4,00	Um para cada 25 UH's	un	8
Carro caçamba para transporte de lixo - Dim : 1,55x0,83x0,94m - 700 Lts			1,00	Um para cada 200 UH's	un	1
Coletor de lixo 360 litros		ARTPLAN paulo.coutinho@artplan.net (11) 5547 4700 PULIRE Christiane Camiletti Marques (11)5507-5052 (11)97058-8027 Eduardo Dezen eduardo.dezen@newelico.com Office: +55 11 3028 8100 Mobile: +55 11 98371 0787	14,00	Duas unidades de cada cor	un	14
Carro de limpeza - Alta capacidade		RUBBERMAID Eduardo Dezen eduardo.dezen@newelico.com Office: +55 11 3028 8100 Mobile: +55 11 98371 0787		1 a cada 100 quartos		2
Carro transporte, tipo plataforma dimensões 0,65x1,25m Capacidade para 300Kg, Ref. 39 A e rodas batedouras			1,00	Uma unidade fixa	un	1
Carro Portaria, marca Rod-car, Inox, tipo aeroporto. Nas medidas 520x300x900x1050mm. Montado sobre duas rodas e dois rodízios de borracha cinza, com cesta e batedor na frente e gancho para pendurar bolsa. Proteção para rodas -		RODCAR cibele.madureira@rodcar.com.br (11) 2145-8500	1,00	Um para cada 30 UH's	un	7
Carro rouparia horizontal, marca Rod-car, modelo RV. Com estrutura metálica zincada. Nas medidas 910x660x690x890mm, com saco em lona vinilizada. Capacidade para 440 litros (100 kg de roupa seca). Montado sobre quatro rodízios de 4" de borracha em equilíbrio central. Inclusive com 4 rodas batedouras.			1,50	1,5 para cada 25 UH's	un	12
UNIFORMES						
Kit Uniformes			1,00	Confirmar especificação com equipe de operações	un.	

DESCRIÇÃO	UNID.	QUANT UNIT.	REF. PROJETO	FORNECEDOR	OBSERVAÇÕES
COZINHA					
Cozinha	cj	1		Indústria / Topema	Conforme projeto de cozinha
Lavadora de louças Industrial Ecomax 500, voltagens (V): 220/60/1 ou 220/60/3 ou 380/60/3; Motores: (cv) Lavagem: 0,82; Moto-bomba de enxágue: 0,4 CV. CAPACIDADE MECÂNICA: 20 e 60 gavetas por hora. CAPACIDADE DA GAVETA: 18 pratos ou 25 copos ou 150 talheres.	unid	1		Smart	Verificar projeto de cozinha
Kit Máquina de Café e Leite	unid	1		Bunn	Verificar projeto de cozinha
Refrigerador Vertical c/Back Light Mod.VCV2E, 220V/1F Capacidade Total: 565Lts Variação de Temperatura: +2 a +6 °C. Portas/Tampas: 1	unid	3		Smart	Verificar projeto de cozinha
Forno Microondas Profissional Mod.COZ-RCS10TS, 1100 watts, capacidade: 34 Lts, voltagem: 110V/1F e 5 Níveis de potencia	unid	3		Smart	Uma unidade para o refeitório
Leiteira Elétrica 10 Litros 220 Volts	unid	1			
Maquina Cortar Frios c/NR12 - MARCA FILIZOLA - MODELO 101 AUTOMÁTICA - 220 V	unid	1			
TELEFONIA					
Projeto de Telefonia - HAB	cj	1		NEC	Conforme projeto

INFORMÁTICA					
Projeto de TI - HAB	cj	1			Conforme projeto
Relógio de Ponto DIMEP / Com Software/ Cabeamento (Este relógio deve ser comprado em nome razão social e CNPJ que irá administrar o hotel, onde os colaboradores serão registrado. Do contrário teremos problemas legais.)	un	1			Relógio de ponto deve ter a impressão do comprovante.

LOCAL / DESCRIÇÃO	INDICE	UNID.	QUANT	FORNEC.	OBSERVAÇÕES	TOTAL
MÓVEIS / ACESSÓRIOS UH'S						
Mobiliário para apartamento CASAL conforme projeto Accor Padrão Ibis Budget e segundo especificações de conceito de cada quarto (Cloud, Earth, Ocean ou Sky)	1,00	Cj	84	Univero Móveis Sandro Kremer (51) 3238-9006 sandrokremer@universomoveis.com comercial3@universomoveis.com		84
Mobiliário para apartamento TWIN conforme projeto Accor Padrão Ibis Budget e segundo especificações de conceito de cada quarto (Cloud, Earth, Ocean ou Sky)	1,00	Cj	0	DM Móveis Márcio Fraga (51) 9973-3188 e (51) 3484-3967 marciofraga@dm-moveis.com.br		0
Mobiliário para apartamento TRIPLA conforme projeto Accor Padrão Ibis Budget e segundo especificações de conceito de cada quarto (Cloud, Earth, Ocean ou Sky)	1,00	Cj	108	SCA Eliângela Pinto Tel:(11) 2526-2200 Cel:(11) 9 7635-3161 elisangela@sca.com.br		108
Mobiliário para apartamento PNE conforme projeto Accor Padrão Ibis Budget e segundo especificações de conceito de cada quarto (Cloud, Earth, Ocean ou Sky)	1,00	Cj	70			12
CORREDOR						
Luminária de parede - modelo Arco - corredor	1,00	Unid		VIALIGHT Edcelso Mello T: +55 17 3202 3014 / 99122 1459 F: +55 17 3202 3040 E-mail: edcelso@vialight.com.br Omega Light - Mauricio (11) 5034-1233. Mauricio - Omega <mauricio@omegalight.com.br> Everlight Luciana (11) 9 8447-4637 luciana-fsilva@uol.com.br Luminance José Marcos (11) 4057-3055 josemarcos@luminancesp.com.br Luxion Celso (54) 3021-0007 celso@luxion.com.br	Verificar projeto	
ACESSÓRIOS UH'S						
Luminária de cabeceira (cama casal), com acabamento polido, anel de borracha para vedação, dimensão de 79x79x208 mm contendo 1 lâmpada e 1 tecla. LADO DIREITO.	1,00	Unid	204	VIALIGHT Edcelso Mello T: +55 17 3202 3014 / 99122 1459 F: +55 17 3202 3040 E-mail: edcelso@vialight.com.br		204
Luminária de cabeceira (cama casal), com acabamento polido, anel de borracha para vedação, dimensão de 79x79x208 mm contendo 1 lâmpada e 1 tecla. LADO ESQUERDO.	1,00	Unid	204	Omega Light - Mauricio (11) 5034-1233. Mauricio - Omega <mauricio@omegalight.com.br>		204
Luminária de cabeceira (Beliche), com acabamento polido, anel de borracha para vedação, dimensão de 79x79x208 mm contendo 1 lâmpada e 1 tecla. CENTRAL		Unid	108	Everlight Luciana (11) 9 8447-4637 luciana-fsilva@uol.com.br Luminance José Marcos (11) 4057-3055 josemarcos@luminancesp.com.br		108
Luminária de parede lateral na vertical / canto.	1,00	Unid	204	Luxion Celso (54) 3021-0007 celso@luxion.com.br		204
Luminara para suporte de TV	1,00	Unid				204
CAMA Casal D33 Eurotop Hotel Budget meds. 1,48 x 1,98 x 0,15 - Box Casal Eurotop Hotel Budget Meds. 1,48 x 1,98 x 0,15 com pés de 0,25 .A altura final desse conjunto (cama e box) é de 55 cm	1,00	Unid	192			192
Colchão de solteiro beliche de 0,78 X 1,98 X 0,15 mts.(larg. X Comp. X altura)	1,00	Unid	108	Castor David Sacchi (11) 3875-5836 / 4767		108
Conjunto Cama PNE: 1,38 X 1,88 (larg. X comp.) A altura final da cama é de 46 cm, conforme NBR9050.	1,00	Unid	12			12
Televisor Led 32"	1,00	Unid	206	LG Alessandra (11) 2162-5674/(11) 9818-3074 alessandra.hagmeyer@lge.com Samsung Tatiana +55(11) 5644-9181 +55(11) 98492 4345 tatiana.l@samsung.com	02 unid. reservas	206
Cabide com gancho anti furto sem logotipo, conforme projeto	4,00	Unid	816	Rodcar (11) 2145-8535 Cibele cibelep@rodcar.com.br		816
Cabide com gancho anti furto sem logotipo com presilha (1 unidades por UH), conforme projeto	1,00	Unid	204			204
Cadeira para bancada de trabalho. Cadeira Sofa Classe BY cor Laranja código 92236/090, com tecnologia de injeção com gás e fibra de vidro - capacidade de carga 140 Kg.	1,00	Unid	204	TRAMONTINA marcelo.dolsm@gmail.com (11) 7779-6124		204
Cesto para papéis, em plástico injetado, modelo oval (P/ Banheiro)	1,00	Unid	204	ARTPLAN paulo.coutinho@artplan.net (11) 5547 4700		204
Lixeira para Aptos - em plástico - med : 24 Diam x 24 cm Alt	1,00	Unid	204	PULIRE Christiane Camilett Marques (11)5507-5052 (11)97058-8027		204

Quadro decorativo Pegada em Forex 8mm, cantos arredondados. Tamanho: 114,5 x 38 cm. Concept 1 Harmony Cloud	1,00	Unid	27	Estudio GM (11) 3063 4418 (11) 9 8122 5281 Gwenaëlle Massé gwenaëlle@estudiogm.com.br	OBSERVAÇÕES - Não temos imagens nos Apartamentos Tripos	27
Quadro decorativo Pegada em Forex 8mm, cantos arredondados. Tamanho: 114,5 x 38 cm. Concept 2 Harmony Earth	1,00	Unid	27			27
Quadro decorativo Pegada em Forex 8mm, cantos arredondados. Tamanho: 114,5 x 38 cm. Concept 3 Harmony Ocean	1,00	Unid	27			27
Quadro decorativo Pegada em Forex 8mm, cantos arredondados. Tamanho: 114,5 x 38 cm. Concept 4 Harmony Sky	1,00	Unid	28			28

Visor para Portas (Olho Mágico) - 180 * 40mm x 25mm cor branco	1,00	Unid	204	CRISMOE Cleide Ana Rocha comercial1@crismoe.com.br (11) 4615-8809	As portas devem vir com este item instalado de fabrica, para garantir os estandares acusticos e demais especificações	204
Batedor de porta	0,00	Unid	204	CB DESIGN Reginaldo Alba (19) 3841-2222	Deve ser batedor de porta sem trava devido a norma de segurança.	204
ACESSÓRIOS BANHEIRO DAS UH'S						
Espelho em L para lavatório conforme padrão	1,00	Unid	192	Univero Móveis Sandro Kremer (51) 3238-9006 sandrokremer@universomoveis.com comercial3@universomoveis.com		192
Espelho em L para lavatório reclinado conforme padrão	1,00	Unid	12	DM Móveis Márcio Fraga (51) 9973-3188 e (51) 3484-3967 marciofraga@dm-moveis.com.br		12
				SCA Elsângela Pinto Tel:(11) 2526-2200 Cel:(11) 9 7635-3161 elisangela@sca.com.br		

Luminária para espelho do lavatório H-02 conforme padrão	1,00	Unid	204	VIALIGHT Edcelso Mello T: +55 17 3202 3014 / 99122 1459 F: +55 17 3202 3040 E-mail: edcelso@vialight.com.br		204
				Omega Light - Mauricio (11) 5034-1233. Mauricio - Omega <mauricio@omegalight.com.br>		
				Everlight Luciana (11) 9 8447-4637 luciana-fsilva@uol.com.br		
				Luminance José Marcos (11) 4057-3055 josemarcos@luminancesp.com.br		
				Luxion Celso (54) 3021-0007 celso@luxion.com.br		
Box de vidro jateado (0,56x2,10) com uma folha de abrir segundo padrão	1,00	Unid	192	Jackson Santos BMP COMERCIO DE VIDROS LTDA-ME (+55 11) 2311 3482 (+55 11) 98475 2473 (+55 11) 94744 4570 ID: 35*26*108911 bmpvidros@hotmail.com		192

Suporte em madeira, para toalhas sob lavatório, conforme padrão	1,00	Unid	204	Univero Móveis Sandro Kremer (51) 3238-9006 sandrokremer@universomoveis.com comercial3@universomoveis.com		204
				DM Móveis Márcio Fraga (51) 9973-3188 e (51) 3484-3967 marciofraga@dm-moveis.com.br		
				SCA Elsângela Pinto Tel:(11) 2526-2200 Cel:(11) 9 7635-3161 elisangela@sca.com.br		
Saboneteira aramada para box - Instalação: de canto, com dois pontos Fixação	1,00	Unid	192			192
Aro do porta shampoo em perfil de latão oblongo 12,7 x 6,4mm de espessura liga ASTM B-16, aramado do porta shampoo em barra de latão maciço diâmetro 3,2mm liga ASTM B-16 fixado com solda prata de alta resistência, fixação com dois parafusos de aço inox phillips rosca auto atarrachante diâmetro 4,2 x 32,0mm de comprimento, buchas de nylon S6, medidas externas 300,0 x 120,0 x 33,0mm, acabamento cromo brilhante com as seguintes camadas, cobre alcalino, cobre ácido, níquel e cromo, teste de salt spray mínimo de 144 horas com análise a cada 12 horas.	2,00	unid	24	CRISMOE Cleide Ana Rocha comercial1@crismoe.com.br (11) 4615-8809		24
Cabideiro simples (toalha)	1,00	Unid	204	CB DESIGN Reginaldo Alba (19) 3841-2222		204
Cabideiro simples (absorvente higiênico)	1,00	Unid	204			204
Papeleira simples cromada conforme	2,00	Unid	384			384

Papeleira não embutida, com papel interfolhado. Adquirida em comodato na Pré-Operação.	1,00	Unid	12	Comodato-adquirida na Pre-operação	12
Assento Sanitário - Linha Ravena	1,00	Unid	204	Deca Thiago Araujo Sabino thiago.sabino@deca.com.br Tel.: (11) 99526-3920	204
BANCO ARTICULADO 70CM ONESELF CR (base suporte em perfil cantoneira maça 38,0 x 38,0 x 5,0 mm, assento em resina melamínica branca texturizada 10,0mm fixado com 6 parafusos aparentes buchas de nylon UX8, medidas externas 700,0 x 450,0 x 102,0mm, material latão com acabamento cromado conforme NBR 9050/04)	1,00	Unid	12	CRISMÓE Cleide Ana Rocha comercial1@crismoe.com.br (11) 4615-8809	12

Luminária de embutir para 1 lâmpada PL eletrônica para banheiro, cor branca (para chuveiro)	1,00	Unid	204	VIALIGHT Edcelso Mello T: +55 17 3202 3014 / 99122 1459 F: +55 17 3202 3040 E-mail: edcelso@vialight.com.br	204
Luminária de embutir para 1 lâmpada PL eletrônica para banheiro, cor branca (para WC)	1,00	Unid	204	Omega Light - Mauricio (11) 5034-1233. Mauricio - Omega <mauricio@omegalight.com.br> Everlight Luciana (11) 9 8447-4637 luciana-fsilva@uol.com.br Luminance José Marcos (11) 4057-3055 josemarcos@luminancesp.com.br Luxion Celso (54) 3021-0007 celso@luxion.com.br	204
ROUPAS CAMA E BANHO					

Cobertor de casal - Med : 2,20x2,40m - bege	1,10	Unid	224	Raquel Silva Repres.: Hotelaria/Exportação Cel.: 11 9 9971-5758 Tel.: 11 4614-2550 e-mail - rairasilva@hotmail.com e-mail: etruria@etruria.com.br Tel.: 11 4718-8700 Fax.: 11 4718-5004	224
Lençol casal em tecido AM-2711, liso, cor branca, sem personalização, bainha larga superior, acabamento profissional. (2,50 x 2,80m) - 50% alg - 50% pol.	8,00	Unid	1632	DOHLER / DREAMS Roberto Spighel F. 55.11.3337 1130 itacolomyrepres@uol.com.br roberto@gooddreams.com.br TEKA Liriane de Souza -(47) 3321-5570-mail- lirianes@teka.com.br	1632
Lençol solteiro em tecido AM-2711, liso, cor branca, sem personalização, bainha larga superior, acabamento profissional. (1,60 x 2,50 m) - 50% alg - 50% pol.	8,00	Unid	864		864
Protetor de colchão casal, impermeável, antialérgico em tecido algodão - poliéster mais camada de PVC - Modelo padrão (1480 mm x 1980 mm).	1,10	Unid	224		224
Lençol de bebê, composição 50% e algodão 50% poliéster, dimensão 1400 x 1600mm, gramatura 120gr/m², quantidade de fios 150, peso 289g, sem logo.	0,10	unid	21		21
Protetor de colchão solteiro, impermeável, antialérgico em tecido algodão - poliéster mais camada de PVC - Modelo Modelo padrão IBIS BUDGET (780 mm x 1980 mm).	1,10	Unid	119		119
Protetor de travesseiro	1,10	Unid	568		568
Duvel (edredom) casal branco 220x200	1,05	Unid	214		214
Capa duvet casal	4,00	Unid	816		816
Duvel (edredom) solteiro branco 140x160	1,05	Unid	113		113
Capa duvet para edredom 140x160	4,00	Unid	432		432

Cobertor de casal - Med : 2,20x2,40m - bege	1,10	Unid	224	Raquel Silva Repres.: Hotelaria/Exportação Cel.: 11 9 9971-5758 Tel.: 11 4614-2550 e-mail - rairasilva@hotmail.com e-mail: etruria@etruria.com.br Tel.: 11 4718-8700 Fax.: 11 4718-5004	224
Lençol casal em tecido AM-2711, liso, cor branca, sem personalização, bainha larga superior, acabamento profissional. (2,50 x 2,80m) - 50% alg - 50% pol.	8,00	Unid	1632	DOHLER / DREAMS Roberto Spighel F. 55.11.3337 1130 itacolomyrepres@uol.com.br roberto@gooddreams.com.br TEKA Liriane de Souza -(47) 3321-5570-mail- lirianes@teka.com.br	1632
Lençol solteiro em tecido AM-2711, liso, cor branca, sem personalização, bainha larga superior, acabamento profissional. (1,60 x 2,50 m) - 50% alg - 50% pol.	8,00	Unid	864		864
Protetor de colchão casal, impermeável, antialérgico em tecido algodão - poliéster mais camada de PVC - Modelo padrão IBIS BUDGET (1480 mm x 1980 mm).	1,10	Unid	224		224
Lençol de bebê, composição 50% e algodão 50% poliéster, dimensão 1400 x 1600mm, gramatura 120gr/m², quantidade de fios 150, peso 289g, sem logo.	0,10	unid	21		21
Protetor de colchão solteiro, impermeável, antialérgico em tecido algodão - poliéster mais camada de PVC - Modelo Modelo padrão IBIS BUDGET (780 mm x 1980 mm).	1,10	Unid	119		119
Protetor de travesseiro	1,10	Unid	568		568
Duvel (edredom) casal branco 220x200	1,05	Unid	214		214
Capa duvet casal	4,00	Unid	816		816
Duvel (edredom) solteiro branco 140x160	1,05	Unid	113		113
Capa duvet para edredom 140x160	4,00	Unid	432		432




Travesseiro Ecofriendly, medida 50 x 70 cm fardo c/ 10 unidades 760 gramas - modelo ZZ. PS.0036 - medida 50 x 70cm	2,00	Unid	526	PLOOMA SÔNIA BERNARDINO hotalaria@plooma.com.br (11)4442-0100	Contabilizar três travesseiros para o apartamento triplo + 5% de reserva.	526
Travesseiro Ecofriendly, medida 30 x 40 cm fardo c/ 10 unidades 760 gramas - modelo ZZ. PS.0036 - medida 30 x 40cm.	1,00	Unid	20			20
Cortina em tecido blackout na cor verde - Harmony Cloud concept 1	1,00	Unid	51	DOHLER / DREAMS Roberto Spighel F: 55.11.3337 1130 itacolomyrepres@uol.com.br roberto@gooddreams.com.br Meire Cruz Roni ou Meire Fone: 011/2506-0476 roniedson@hotmail.com A Janela Josi Tel: 55 11 3981 1177 Fax:55 11 3981 1177 josi@ajanela.com.br	Conforme medida descrita no projeto	51
Cortina em tecido blackout na cor azul - Harmony Earth concept 2 e Harmony Sky concept 4	1,00	Unid	102			102
Cortina em tecido blackout na cor laranja - Harmony Ocean concept 3	1,00	Unid	51			51
Trinco para cortina tipo suíço	1,00	Unid	204			204

Toalha de banho, composição 90% algodão e 10% poliéster, dimensão 720 x 1500 mm, gramatura 440, peso 429g, cor: Branca	4,00	Unid	1632	DOHLER / DREAMS Roberto Spighel F: 55.11.3337 1130 itacolomyrepres@uol.com.br roberto@gooddreams.com.br TEKA Liriane de Souza - (47) 3321-5570-mail- lirianes@teka.com.br	1632
Fronha, composição 50% algodão 50% poliéster, dimensão 500x700mm, gramatura 120gr/m², quantidade de fios 150, peso 114g, Cor: Branca	4,00	Unid	1632		1632
Fronha bebê, composição 50% e algodão 50% poliéster, dimensão 300 x 400mm, gramatura 120gr/m², quantidade de fios 150, peso 40g, Cor: Branca	0,10	Unid	21		21
Toalha de piso	4,00	Unid	816		816
Cortina de Plástico PNE	0,00	Unid	10	Fornecedor Local	10

ACESSÓRIOS DE COZINHA E RESTAURANTE							
	Bandeja - Café da Manhã - CAMBRO, Dim: 43,9 x 30,5 X 3,3 cm - Material ABS	SCHIPPER & THOMPSON	0,65	un.	133		133
	Suqueira	SCHIPPER & THOMPSON	0,01	un.	2		2
	Tostadeira elétrica - P/ 2 Fatias - 220 Volts / 2000 Watts	SCHIPPER & THOMPSON	0,04	un.	8		8
	Grill Inox Master Press 33,2X34Cm H13,5Cm 220V -Mix	SCHIPPER & THOMPSON	0,04	un.	8		8
	BUD 001 CONJUNTO	Detalhes Vime	0,01	kit			2
	BUD 002	Detalhes Vime	0,01	kit			2
	band081b- cesta oval gg	Detalhes Vime	0,02	un.			4
	bud006- porta guardanapo c/ 2 aberturas	29x13/8	0,04	un.			8

	band161-Cesta (xicara, copo, caneca)	47 x 38 x 9 cm	0,05	un.			10
	band130 - gaveta talher 4 divisórias	33x37/7	0,03	un.			6
	ho790 - porta sachet Triplo	10,5x7,5/5	0,3	unds		conforme o numero de mesas	
	ik006 suporte quadrado ferro g	35x35/15	0,02	um		1 und	4
	ho019b cesta pao de forma	34x15/7	0,04	um		2 und	8
	bud004 cesta quadrada reta	34x34/7	0,02	um		1 und	4
	bud005 cesta quadrada gg	36x36/9	0,02			1 und	4
	ho206b cesta quadrad g	28x20,5/9	0,02			1 und	4
	Recepite em plástico 12lts (P/ Armazenamento de Alimentos processados)	SCHIPPER & THOMPSON	0,10	un.	20		20
	Receipientes em plástico - Med: 4 x (260 x 161 x 102) - 4 x 2,6 lts - Com Tampa - CAMBRO (P/ Armazenamento de Alimentos Processados)	SCHIPPER & THOMPSON	0,10	un.	20		20
	Gavetas para lavagem de partos	SCHIPPER & THOMPSON	0,03	un	6		6
	Gavetas para lavagem de copos, lisas.	SCHIPPER & THOMPSON	0,02	un	4		4
REFERENCIA	LOUÇAS	FORNECEDOR				OBSERVAÇÕES	
	Xícara Chá Sofia Baixa 230MI	SCHIPPER & THOMPSON	1,20	un.	245		245
	GARFO SOBREMESA - TRAMONTINA LINHA LAGUNA - 63906/050	SCHIPPER & THOMPSON	1,20	un.	245		245
	FACA SOBREMESA - TRAMONTINA LINHA LAGUNA - 63906/060	SCHIPPER & THOMPSON	1,20	un.	245		245
	COLHER SOBREMESA - TRAMONTINA LINHA LAGUNA - 63906/040	SCHIPPER & THOMPSON	1,20	un.	245		245
	COPO MANHATTAN SUCO 200ML CISPER - 611-30	SCHIPPER & THOMPSON	2,00	un.	408		408
	PRATO SOBREMESA TOLEDO ROCCO 200MM - 400812	SCHIPPER & THOMPSON	2,00	un.	408		408

	RACK PARA TALHER - MÁQUINA DE LAVAR	SCHIPPER & THOMPSON	0,02	un.	4		4
	CARRINHO CAMBRO PARA SERVIÇO	SCHIPPER & THOMPSON	*	un.	4	3 para o café e 1 para loja	4
	CHOMP TAÇA SOBREMESA 24 CM PARA BLISTERS	TOK&STOK	0,06	un.	12		12
	FRUTEIRA MADRI 40CM PARA MAÇA E BANANA	TOK&STOK	0,02	un.	4		4
	CHOMP TAÇA SOBREMESA 17 CM PARA ACHOCOLATADO E AVEIA	TOK&STOK	0,04	un.	8		8
	TRAVESSA GUERMER PARA FRIOS ou similar	PINHEIRENSE	0,10	un.	20		20
	LYON COLHER CHA 5100-107 BRINOX	PINHEIRENSE	1,20	un.	245		245
	ARIENZO PEGADOR UNIVERSAL 20.5CM1687-000	PINHEIRENSE	0,20	un.	41		41
	KUFRA JARRA 2000ML 135729 BORMIOLI (PARA IOGURTE)	PINHEIRENSE	0,06	un.	12		12
	PRATO BOLO 31CM WHITE BASICS - MAXWELL & WILLIAMS	SPICY	0,04	un.	8		8
	PRATO PARA MAMÃO Marca: Oxford/Linha: PlateauNome: Plateau Travessa 45x30Código: 405099Material: Porcelana	PINHEIRENSE	0,04	un.	8		8
	CESTA PARA MANTEIGA Marca: Oxford/Linha: QuartierNome: Quartier Tigela 22Código: 405290Material: Porcelana Diâmetro: 220 mmCapacidade: 2000 ml	PINHEIRENSE	0,04	un.	8		8
	TERMOMETRO Termômetro Digital Multiuso -50 a +300 /Código: 70100 Material:Diversos	INCOTERM	0,01	un.	2		2
	GARAFA DE CAFÉ - AIRPOT 2,5 L	BUNN	0,04	un.	8		8
	GARAFA DE CAFÉ - AIRPOT 3,8 L	BUNN	0,02	un.	4		4

	RACK PARA GARRAFAS - AIRPOT	BUNN	0,03	un.	6		6
	BASE TF SERVER 3,7L	BUNN	0,01	un.	2		2
	TF SERVER 3,7 L	BUNN	0,02	un.	4		4

ANEXO C

CONTRATO DE COMPRA E VENDA DAS UNIDADES

Capítulo VI - DATA PREVISTA PARA CONCLUSÃO DAS OBRAS CIVIS DO [REDACTED]

6.1 - A data prevista para conclusão da obra, com a expedição do “Habite-se”, ainda que parcial, é 31 de janeiro de 2016. O prazo estimado para a conclusão das obras civis poderá se estender pelo prazo de tolerância de até 180 (cento e oitenta) dias, a exclusivo critério da VENDEDORA, independente da comprovação de motivos justificadores da postergação, e sem a incidência de qualquer penalidade a ela, VENDEDORA. Nesta hipótese, o COMPRADOR será informado da extensão do prazo pela VENDEDORA, com antecedência mínima de 120 (cento e vinte) dias.

6.2. - Concluídas as obras civis, serão iniciados, pela IMPLANTADORA (item 9.5, letra “c”, abaixo), os serviços de decoração, montagem e equipagem das unidades autônomas e das áreas comuns do SUBCONDOMÍNIO HOTEL.

Capítulo VII – DATA PREVISTA PARA ENTREGA DAS CHAVES

7.1. - A data prevista para entrega das chaves ao COMPRADOR, repita-se, através da MANDATÁRIA (conforme item 9.3, infra), é 31 de maio de 2016 ou seja, 120 (cento e vinte) dias após a conclusão das obras civis do [REDACTED]

7.2. - Em sendo estendido o prazo de conclusão das obras civis, pelo prazo de tolerância previsto no item 6.1, acima, o prazo para entrega das chaves ao COMPRADOR será, também, estendido, por iguais números de dias aos de extensão da conclusão das obras civis, sem qualquer penalidade à VENDEDORA.

7.3. Uma vez concluídas as obras civis, com a expedição do Habite-se, bem como estando equipadas e montadas tanto as unidades autônomas do SUBCONDOMÍNIO HOTEL, quanto as áreas comuns desse, tratará a VENDEDORA de notificar a MANDATÁRIA, para recebimento das chaves, no prazo máximo de 15 (quinze) dias.