

Alexandre José P. Donato

Aline Romeu Xavier

Andrei Raybolt dos Santos

Pedro Rodrigo Rolim

1. INTRODUÇÃO

O projeto consiste em criar equipamentos urbanos para pernoite destinados ao atendimento da demanda social e turística na cidade do Rio de Janeiro. A obrigatoriedade do atendimento da grande demanda por vagas para pernoite durante os jogos olímpicos justifica a transformação das instalações olímpicas temporárias em oportunidade de atendimento das demandas permanentes da cidade.

Concebido a partir de concurso internacional de projeto de arquitetura, agregando características inovadoras de arquitetura sustentável, com baixo custo de manutenção e forte identidade visual, o projeto visa consolidar um *brand* do legado olímpico para a cidade do rio de janeiro, além de associar inovação a prestação de um novo serviço na cidade.

Os abrigos olímpicos constituem estruturas modulares flexíveis, que serão projetadas para possibilitar a fácil replantação, permitindo que sejam deslocadas para atendimento da demanda por pernoite, em quaisquer pontos da cidade. O equipamentos devem considerar a implantação inteligente - com infra-estrutura verde - utilizando energia sustentável, telhado verde, sistema de gestão de uso racional da água, que possam garantir baixos custos de manutenção, inseridos nos parâmetros do "selo Qualiverde", recentemente criado pela prefeitura.

Os módulos projetados são divididos em quatro tipos: módulo dormitório - quartos individuais; módulo banheiros ; módulo alimentação e módulo administração. Tais estruturas permitem múltiplas possibilidades de implantações, que podem se adaptar a diferentes terrenos e contextos urbanos, assim como atender a diferentes tipos de demandas. Desta forma a implantação do projeto permite a gestão da demanda por pernoite, considerando o intenso e crescente calendário de eventos da cidade e a necessidade dos trabalhadores, que são submetidos a longos deslocamentos *casa-trabalho* devido ao extenso território da cidade.

PROBLEMA

A partir da identificação da carência de vagas para pernoite na cidade do Rio de Janeiro, para dois tipos de demanda: a) Para o atendimento do crescente volume, de turistas e eventos na cidade, b) Para trabalhadores, que são submetidos a extenso movimento pendular, no dia a dia de trabalho, devido a grande extensão do território.

OPORTUNIDADE

A grande necessidade de criação de vagas para pernoite para o atendimento da demanda olímpica é viabilizada pela associação da gestão do legado olímpico de 2016 com o atendimento da demanda permanente por vagas de pernoite (turística e de trabalhadores) na cidade.

JUSTIFICATIVA/ DESCRIÇÃO

A falta de abrigos nas áreas centrais, considerando o contingente de trabalhadores que só retornam às suas casas no fim de semana, em função dos custos de passagem e tempo de deslocamento, juntamente com a crescente possibilidade da cidade em sediar eventos de escala nacional e internacional, configura uma demanda permanente por hospedagens para atender a diferentes perfis de público.

A criação de abrigos para pernoite, baseados no conceito de arquitetura flexível, modulares e transportáveis, adaptável a demanda, oferecem inúmeras configurações de implantação adaptando-se aos terrenos públicos ociosos, existentes na área urbana da cidade.

O projeto considera o atendimento da demanda olímpica como fase 1 da implantação, e, na fase 2 é considerada a replantação (deslocamento) no centro da cidade, para atendimento de demandas turísticas de eventos e demanda social - prestação de serviço aos trabalhadores sujeitos a extensos movimentos pendulares.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. LEVANTAMENTO DE DADOS E ANÁLISE DA DEMANDA

a. SOCIAL

O ponto de partida para a pesquisa foi o Hotel Popular gerido e pela fundação estadual Fundação Leão XIII e localizado na Central do Brasil. O local oferece vagas sem nenhum custo para trabalhadores residam longe de seus postos de trabalho e que dispensam tempo e riqueza nos serviços de transportes. Tais trabalhadores são cadastrados através da comprovação da renda, formal ou informal, e do afastamento da residência em relação ao local de trabalho.

Demais dados sobre esta demanda social, foram levantados na SMAS, porém é importante destacar que Os números disponibilizados pela secretaria não segmentam moradores de rua e trabalhadores que dormem na rua, assim como não existem programas municipais específicos para este tipo de público, tendo em vista que todos os programas são destinados apenas para moradores de rua.

Os meios de comunicação impressos, jornais e revistas, tornou evidente o histórico do problema dos deslocamentos de trabalhadores pela cidade.

b. TURÍSTICA

Foram coletados dados na Empresa Olímpica Municipal, RIOTUR e Rio Negócios.

A RIOTUR através da política de intensificação e consolidação do calendário oficial permanente da cidade que tem por objetivo garantir a atratividade prolongada e a sustentabilidade econômica dos investimentos na cidade. Alguns eventos são

fundamentais para manter investimentos na cidade como o carnaval, réveillon, feiras de negócios, rock in rio, eco 92, rio +20, entre outros, e desta foram garantir a geração de empregos no setor.

A Empresa Olímpica Municipal disponibilizou o dossiê da candidatura da cidade do Rio de Janeiro para os jogos olímpicos de 2016, onde foi possível comprovar a hipótese do projeto: associar a oferta obrigatória de vagas a soluções inovadoras e ao legado social. O dossiê, no capítulo acomodações, prevê a utilização de um novo padrão para as acomodações, que poderão ser complementadas com novas iniciativas e novas construções, desde que os benefícios de legado sejam significativos e garantidos. Destarte, também realça a oportunidade tangível de transformação, com projetos de legado significativos relacionados à inclusão social, revitalização da região portuária e promoção do turismo.

Quanto ao programas de atendimento da demanda olímpica, destaca-se que a prefeitura tem enfrentado de frente, através do Comitê de Acomodações, que coordena operações de fast track para aprovação de novos hotéis na cidade, programas de incentivo e busca e soluções alternativas. A demanda olímpica gira em torno de 44.000 quartos para atendimento da família olímpica, além dos turistas e espectadores – números ainda não estimados.

A Rio Negócios, que também faz parte do Comitê de Acomodações, também forneceu dados importantes sobre o acompanhamento mês a mês dos números de negócios na indústria do turismo, em seus diferentes segmentos. Os números de novembro de 2012 fornecidos, demonstram que hoje a cidade dispõe de aproximadamente 32.000 unidades existentes, 4.600 em construção e 5.300 licenciados, totalizando 41.900 quartos. Destacam-se ainda 1.000 quartos disponíveis no sistema Bad and Breakfast. Esses dados comprovam a demanda turística.

2.2. BENCHMARKING

Foi realizada pesquisa de casos de implantação de equipamentos para pernoite pelo mundo, utilizando arquitetura modular e compacta. Como principal referência, considerou-se os Sleep Boxes, implantadas no Aeroporto Charles de Gaulle em Paris. Ainda foram pesquisados complexos residenciais implantados com estruturas modulares, containers e similares, de baixo custo, boa solução arquitetônica, compactas e flexíveis, onde considerou-se como referência principal a Container City de Londres, complexo residencial, que virou atrativo turístico na cidade, pela sua solução inovadora.

2.3. EAP

A partir da identificação do problema, demandas, e benchmark foi elaborada a estrutura analítica do projeto (EAP), em anexo.

3. FERRAMENTAS UTILIZADAS

Diversas técnicas e ferramentas de análise foram utilizadas na elaboração do projeto e definição do escopo do produto, estudo de viabilidade e plano de ação executivo.

- a) Análise de tendências e fatores do Macro-ambiente – Matrizes de priorização de oportunidades e ameaças
- b) A análise estratégica da concorrência considerou as cinco forças competitivas básicas de Porter. Também se fez uso da matriz SWOT para ter-se uma visão clara e objetiva do negócio, sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, suas oportunidades e ameaças no ambiente externo;
- c) A Técnica de gerenciamento de projetos possibilitou a estruturação e a organização do trabalho permitindo uma visão clara dos objetivos do projeto e a delimitação do escopo do projeto;
- d) O registro de riscos (Risk Register) foi elaborado para identificar os possíveis riscos do projeto. Neste elemento considerou-se a causa, a probabilidade de ocorrência, os impactos nos objetivos e respostas sugeridas;
- e) O Diagrama de Causa-Efeito permitiu estruturar o problema de carência de vagas para pernoite as suas causas possíveis.
- f) Diagrama de Gut
- g) A análise financeira permitiu verificar a viabilidade do projeto.

4. ESTUDO DE VIABILIDADE

4.1. CENÁRIO ATUAL DA INDÚSTRIA HOTELEIRA

O desenvolvimento da atividade hoteleira no país nos últimos anos, com a crescente e constante evolução da contribuição de novas redes nacionais e internacionais – apesar do número ainda majoritário de hoteleiros independentes, sobretudo nos grandes centros – pode ser sintetizado em quatro aspectos:

- I. Evolução para uma **atividade hoteleira segmentada**, com áreas físicas, equipamentos, serviços e atendimento voltados e adaptados às necessidades de **determinados nichos de mercado**;
- II. Foco na rentabilidade do negócio, ou seja, a operação de unidade hoteleira volta-se para a geração de riqueza dos investidores, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos de gestão e operação e reforçando, portanto, o conceito de hotel como negócio rentável a médio e longo prazos;
- III. **Parcerias estratégicas entre diferentes empreendedores**, sejam eles operadores hoteleiros tradicionais, organizações investidoras com experiência em outras áreas, construtoras, fundos de pensão ou até microinvestidores, a fim de obter capital para a instalação e operação da unidade hoteleira;
- IV. **Criação de novos produtos hoteleiros** ou renovação de antigos produtos, como a hotelaria econômica e supereconômica, que, apesar da longa existência, agora é vista como elemento estratégico pelas redes, que passam a investir nesse nicho. A

inserção dessa tipologia de hotéis em **terrenos de alta visibilidade e fácil acesso** (próximos a estações de metrô, por exemplo) é clara mostra da profissionalização desse segmento (BONFATO, 2006).

4.2. TENDÊNCIAS PARA UNIDADES HOTELEIRAS INDEPENDENTES

Em um mercado dominado por redes, torna-se comum a opinião de que não se deve concorrer diretamente com elas, devido a seu alto poder de retaliação. Cabe à Unidade Hoteleira independente – como os Abrigos Cariocas – recorrer a soluções como formação de *pools*, criação de **produtos diferenciados** e investimento na **qualidade das instalações**.

Apesar de não se configurar como um *pool* hoteleiro, a segunda etapa de Programa Abrigo Carioca contará com quatro unidades espalhadas pelo território municipal, além de naturalmente contar com a estrutura de compras da Prefeitura da Cidade, podendo ter seu orçamento atrelado à Secretaria Municipal de Assistência Social, ou de Administração.

4.3. ANÁLISE DA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Estudo de viabilidade mercadológica

Há público para consumir meu produto hoteleiro?

Levantamento dos dados do macroambiente abordando os seguintes tópicos:

- Contextualização socioeconômica do local escolhido
- Localização – vantagens e desvantagens
- Análise do mercado concorrencial – Análise SWOT
- Análise Comportamental da demanda – Segmentação
- Conceituação da UH – Termo de Abertura do Projeto

Estudo da viabilidade econômico-financeira

Fluxo ideal de caixa gerado pelo público potencial, capaz de remunerar o capital investido, considerando os custos de implantação. Neste quesito é preciso considerar que o investimento inicial de construção do Abrigo Carioca será da Prefeitura, cabendo ao concessionário do Abrigo a operação da unidade rentável (hoteleira) e da unidade deficitária (assistência social).

1ª Fase (Planejamento financeiro):	2ª Fase (Análise dos índices de investimento):
Divisão departamental, Ponto de Equilíbrio Operacional, Ponto de Equilíbrio financeiro, Margem Operacional, Projeção do demonstrativo de resultados dos exercícios posteriores (DRE), Estabelecimento do fluxo de caixa	Pay back, Valor presente líquido, TIR proporcionada, Estudo de viabilidade financeira retorno/frisco

5. LEVANTAMENTO E SELEÇÃO DOS TERRENOS E PLANO DE IMPLANTAÇÃO DAS FASES 1 E 2

5.1. LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Regularidade fiscal e jurídica dos terrenos avaliados

Serão utilizados terrenos regularizados já pertencentes à Prefeitura (próprios municipais) ou pertencentes ao governo estadual (Abrigo Carioca Tiradentes).

Leis que incidem sobre a propriedade

A Lei Complementar Nº108/2010 expandiu as áreas onde podem ser implantados empreendimentos hoteleiros, concedendo ainda incentivos fiscais e edílios para tais empreendimentos. Para efeito de inclusão nos benefícios da Lei, o Abrigo Carioca será enquadrado na categoria "Albergue": "também denominado de "Hostel", oferece hospedagem de baixo custo, de uso temporário do hóspede, mediante cobrança de diária, com ou sem fornecimento de alimentação, podendo ser constituído de quartos de uso compartilhado por vários hóspedes e de banheiros de uso coletivo". A Administração deve observar o disposto no Art. Art. 4º, §§ 1º e 2º, assim redigido:

Condições de acesso ao local

Os terrenos escolhidos para implantação dos Abrigos estão em áreas plenamente atendidas por sistema de transporte de massa. O Abrigo Carioca Barra será atendido diretamente pelo BRT Transolímpico, que faz a ligação Barra-Deodoro passando por diversos bairros da zona norte, além de rápida conexão com os BRT's Transcarioca (Barra-Galeão) e Transoeste (Barra-Santa Cruz) e expansão da Linha 4 do Metrô.

O Abrigo Carioca Tiradentes está localizado na área central da Cidade, sendo atendido por inúmeras linhas de ônibus, Linha 1 do metrô (Estação Uruguaiana), além do VLT do Porto Maravilha, a ser implantado. Já o Abrigo Carioca Lavradio, também localizado na área central da cidade, possui amplo atendimento por ônibus e proximidade com as estações Glória e Cinelândia da Linha 1 do Metrô.

Características do entorno

A localização dos Abrigos Cariocas foi planejada justamente em função do entorno e da segmentação do produto. O Abrigo Carioca Barra, que será segmentado para atendimento turístico, será localizado junto à grandes atratores de eventos, como o Parque dos Atletas, palco do Rock'n'Rio, do Parque Olímpico e do RioCentro.

O Abrigo Carioca Lavradio está localizado na região turística da Lapa, junto aos bares e casas de shows, em franco processo de revitalização e economicamente revitalizado com a instalação de empreendimentos comerciais de grande porte (Eletrobrás, Ventura Towers e WTorre na Rua do Senado). Considerando ainda ser uma região de rico patrimônio histórico.

O Abrigo Carioca Tiradentes, segmentado para o atendimento social ao público de pernoite, se localiza em área estratégica próxima à Estação Central e no coração do Centro, além de conexão direta com a região portuária pelo VLT, possuindo portanto conexão direta com os geradores de demanda que compõe seu público alvo, trabalhadores que moram na região metropolitana da Cidade do Rio de Janeiro que preferem dormir nas ruas a se sujeitar ao árduo deslocamento pendular.

5.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO FASE 1 – ESCOPO DO PRODUTO

- Complexo do abrigo carioca para uso hoteleiro olímpico, será instalado em 2016
- local: barra da tijuca implantação de 300 unidades hoteleiras em terreno municipal, próximo ao parque olímpico
- quantitativo: implantação de 100 módulos dormitórios (300 uh), 50 módulos banheiros, 5 módulos alimentação, 3 módulos administração e 3 módulos serviços – 2.400,00 m2 de área construída, considerando 2 a 3 pavimentos e terreno de aproximadamente 3.000,00m2 – taxa de ocupação 50%
- será operacionalizado por empresa de turismo, as taxas cobradas atenderão aos padrões de mercado internacional

5.3. PLANO DE IMPLANTAÇÃO FASE 2 – ESCOPO DO PRODUTO

3 complexos

- permanecem na barra da tijuca 120 uh que continuam destinadas a uso turístico
quantitativo: manutenção de 40 módulos dormitórios, 20 módulos banheiros, 2 módulos alimentação, 2 módulos administração / serviços
- rua do lavradio (lapa) em terreno municipal, destinado a uso turístico
quantitativo: implantação de 14 módulos dormitórios (42 uh), 7 módulos banheiros, 1 módulo alimentação, 1 módulo administração / serviços
- av passos (tiradentes) -em terreno federal, destinado a uso social
quantitativo: implantação de 46 módulos dormitórios (138 uh), 23 módulos banheiros, 4 módulos administração / serviços

6. DEFINIÇÃO DO CRONOGRAMA E PLANO DE AÇÃO EXECUTIVO (tempo de duração da concessão)

- investimento inicial da prefeitura - projeto + implantação fase 1
- gerente do projeto: casa civil - cliente: EOM
- edital de concessão de serviço a ser licitado para operação privada: operação olímpica + implantação fase 2
- gerente do projeto: casa civil – clientes: RIOTUR + SMAS
- não haverá repasse de verba pública para a operação dos serviços
- os serviços de turismo deverão subsidiar o serviço social
- os padrões de atendimento da prestação do serviço social serão regulados pelo poder público
- deverá ser feita concessão de quinze anos para a prestação do serviço
- a concessionária deverá realizar treinamento de mão de obra hoteleira nos padrões do programa escola de hotelaria da SMAS

7. PROJEÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS E INSERÇÃO NO PLANO ESTRATÉGICO DA CIDADE

Os resultados esperados do projeto estão inseridos diretamente nas metas e diretrizes de desenvolvimento traçadas para a cidade com a visão de futuro que estruturou os conceitos do Plano Estratégico da Cidade. Assim, foi possível realizar uma projeção dos resultados de acordo com os pilares do Plano:

- No campo Social, o Abrigo Carioca Tiradentes atende ao legado olímpico social e prevê operação privada por 15 anos, regulada pelo Município, com garantia de qualidade, introduzindo na cidade um novo serviço público social municipal. Contribuindo para o aumento da qualidade de vida e saúde dos trabalhadores da cidade. Destaca-se que o número de turistas e eventos na cidade é um indicador de desempenho das metas estratégicas da cidade. Para isso são necessárias ações para posicionamento competitivo estratégico e melhoria de serviços e infraestrutura.
- No campo da sustentabilidade, o projeto de arquitetura, promove a certificação Qualiverde, criada pelo município, que inclusive constitui em indicador de resultado no plano das metas estratégicas.
- No campo político, o projeto inovador associado a gestão do legado, busca contribuir para o reconhecimento da cidade com um dos principais centros políticos culturais, e constituir sede de grandes eventos e fóruns decisórios.
- No campo econômico, os Abrigos Cariocas Barra e Lapa, inserem na cidade mais um novo segmento de atendimento da demanda turística, através de projeto inovador, que através de um forte Branding, garantirá a legibilidade da gestão do legado Olímpico, ao mesmo tempo em que contribui para o atendimento da crescente demanda turística da cidade. Contribuindo para a política de atratividade por eventos e investimentos na cidade, e assim, na geração de emprego e renda.

E finalmente o projeto ainda contribui diretamente para o cumprimento de duas metas estratégicas da cidade: o aumento da oferta de quartos em pelo menos 7 mil unidades até 2016 e a valorização da paisagem urbana e o patrimônio cultural do centro histórico através da recuperação e requalificação de áreas relevantes como a Praça Tiradentes e a Lapa.

ANEXOS

ESCOPO DO PRODUTO DO PROJETO

1. ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DO PROJETO DO ABRIGO (MÓDULOS)

A. DIRETRIZES BÁSICAS DE PROJETO DOS MÓDULOS

1. projeto criativo e inovador
2. uso de tecnologia sustentável
3. atender aos parâmetros do selo qualiverde
4. garantir conforto ambiental
5. atender todas as normas de acessibilidade – nbr 9050
6. baixo custo de implantação e manutenção
7. modular e compacto
8. permitir flexibilidade de montagem e implantação

B. PROJETO MÓDULO DORMITÓRIOS

1. cada módulo deverá abrigar 3 quartos de aproximadamente 4,00 m² cada
2. cada quarto deverá abrigar uma cama ou uma bicama
3. conter pequena mesa
4. conter pequeno lavatório
5. prateleiras

C. PROJETO MÓDULO BANHEIROS

1. cada módulo deverá abrigar 6 banheiros completos, atendendo a 2 módulos dormitórios
2. o banheiro completo será composto de sanitário, lavatório e chuveiro.

D. PROJETO MÓDULO ALIMENTAÇÃO

1. espaço para instalação de máquinas de café, biscoitos, e pequenas estufa com alimentos prontos a serem vendidos por fichas adquiridas na administração
2. espaço com sofá, bancos e pequenas mesas

E. PROJETO MÓDULO ADMINISTRAÇÃO

1. uma sala para o administrador
2. recepção para cadastro de entrada e saída
3. sala de almoxarifado
4. sala de documentos

F. PROJETO MÓDULO SERVIÇO

1. sala para o segurança
2. vestiário para os funcionários da manutenção
3. depósito de produtos de limpeza
4. depósito de produtos de serviços de manutenção
5. sala de apoio para funcionários

2. DEFINIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO FASE 1 + FASE 2

A. FASE 1 - COMPLEXO DO ABRIGO CARIOCA PARA USO OLÍMPICO

1. será instalado até início de 2016
2. local: barra da tijuca implantação de 300 quartos em terreno municipal, próximo ao parque olímpico
3. quantitativo: implantação de 100 módulos dormitórios, 50 módulos banheiros, 5 módulos alimentação, 3 módulos administração e 3 módulos serviços
4. a implantação do complexo contará com tratamento paisagístico e infra-estrutura de alta qualidade
5. o complexo abrigo carioca fase 1 – fornecerá serviços de diária e café da manhã, limpeza de quarto, roupa de cama e banho e atendimento/ portaria 24 horas
6. será operacionalizado por empresa de turismo
7. as taxas cobradas atenderão aos padrões de mercado internacional
8. público: turistas e esportistas de classe média que virão às olimpíadas
9. as reservas poderão ser feitas via internet – divulgadas no site na riotur e empresa olímpica

B. FASE 2 – TRÊS COMPLEXOS DO ABRIGO CARIOCA PARA USO DE EVENTOS TURÍSTICOS E SOCIAL

1. serão reinstalados a partir de 2016, dividindo-se o complexo inicial em 3 complexos menores
2. locais :
 - a. PERMANECEM NA BARRA DA TIJUCA 40 MÓDULOS DORMITÓRIOS QUE CONTINUAM DESTINADOS A USO TURÍSTICO

- i. QUANTITATIVO: IMPLANTAÇÃO DE 40 MÓDULOS DORMITÓRIOS, 20 MÓDULOS BANHEIROS, 2 MÓDULOS ALIMENTAÇÃO, 1 MÓDULO ADMINISTRAÇÃO E 1 MÓDULO SERVIÇOS
 - b. RUA DO LAVRADIO CENTRO DA CIDADE, EM TERRENO MUNICIPAL, DESTINADO A USO TURÍSTICO
 - i. QUANTITATIVO: IMPLANTAÇÃO DE 20 MÓDULOS DORMITÓRIOS, 10 MÓDULOS BANHEIROS, 2 MÓDULOS ALIMENTAÇÃO, 1 MÓDULO ADMINISTRAÇÃO E 1 MÓDULO SERVIÇOS
 - c. AV PASSOS (TIRADENTES) – CENTRO DA CIDADE EM TERRENO ESTADUAL, DESTINADO A USO SOCIAL
 - i. QUANTITATIVO: IMPLANTAÇÃO DE 40 MÓDULOS DORMITÓRIOS, 20 MÓDULOS BANHEIROS, 1 MÓDULO ADMINISTRAÇÃO E 1 MÓDULO SERVIÇOS
3. a implantação dos complexos contará com tratamento paisagístico e infra-estrutura de alta qualidade, igualmente para os tres casos
 4. o complexo abrigo carioca fase 2 (turístico) – fornecerá serviços de diária e café da manhã, limpeza de quarto, roupa de cama e banho e atendimento/ portaria 24 horas
 5. o complexo abrigo carioca fase 2 (social) – fornecerá serviços de pernoite, limpeza de quarto, roupa de cama e banho e atendimento/ portaria 24 horas
 6. serão operacionalizados por concessionária
 7. as taxas cobradas atenderão aos padrões de mercado internacional para o módulo turístico e serão reguladas pelo poder público para o módulo social
 8. público: turistas e participantes de eventos da cidade, e trabalhadores cadastrados na secretaria de assistência social – programa abrigo carioca
 9. as reservas poderão ser feitas via internet – divulgadas no site na riotur (complexo turístico) e no ato de chegada, desde que previamente cadastrados no programa (complexo social)

3. DEFINIÇÃO DE PLANO DE OPERAÇÃO / IMPLANTAÇÃO E GESTÃO

A. TERMOS DE CONCESSÃO DE SERVIÇO A SER LICITADO PARA OPERAÇÃO DE OS

1. não haverá repasse de verba pública para a operação dos serviços
2. os serviços de turismo deverão subsidiar o serviço social
3. as taxas e padrões de atendimento da prestação do serviço social serão regulados pelo poder público
4. deverá ser feita concessão de vinte anos para a prestação do serviço

ESCOPO DO PROJETO

A. CARACTERIZAÇÃO DA DEMANDA: CENÁRIO ATUAL, DEMANDAS E REFERÊNCIAS PROJETUAIS

1. levantamento de dados sobre demandas olímpicas – eom
2. levantamento de dados sobre calendário e demandas de eventos na cidade – rio tur
3. levantamento de dados sobre demanda por abrigos para pernoite para trabalhadores no centro da cidade – sec. assistência social
4. levantamento de dados sobre terrenos próprios municipais ociosos e compatíveis com este uso e ocupação na barra da lijuca e centro da cidade
5. levantamento de dados e elaboração de diagnóstico dos lugares selecionados para implantação
6. levantamento e estudos de referências deste tipo de serviço na cidade (abrigo estadual) e em outros países
7. levantamento de legislação de setor hoteleiro – demandas e parâmetros e normas de prestação de serviços

B. PROJETO ABRIGO: MÓDULOS INDIVIDUAIS (TERMO DE REFERENCIA DO CONCURSO DE ARQUITETURA DEFININDO TODOS OS CRITÉRIOS, CUSTOS E PARÂMETROS PARA A ELABORAÇÃO DO PROJETO)

1. definição de parâmetros construtivos dos módulos
 - i. definição de possíveis materiais
 - ii. definição de dimensionamento dos módulos – por unidade
 - iii. definição de mobiliário básico e serviços
 - iv. definição de parâmetros de arquitetura sustentável e selo qualverde
 - v. parâmetros para a elaboração do branding e identidade visual
 - vi. definição de parâmetros de atendimento de infra-estrutura e serviços
 - vii. estimativa de custo e prazo de implantação
2. definição cronograma físico-financeiro da realização do concurso
3. definição de júri e stakeholders do concurso
4. elaboração do plano de marketing – branding e identidade visual – que deverá ser incorporado ao projeto
5. elaboração de parâmetros gerais e critério de seleção do projeto vencedor

C. PLANO DE IMPLANTAÇÃO FASE 1 (2016 – DEMANDA OLÍMPICA)

1. plano de aquisição/ autorização de uso dos terrenos
2. dimensionamento da oferta e serviços para o complexo abrigo carioca – fase 1

3. elaboração de plano de ocupação do complexo abrigo carioca
4. definição de serviços
5. elaboração de plano de tratamento paisagístico e implementação de infraestrutura local
6. estudo de conexões e acessibilidade aos locais dos jogos
7. definição de operador do serviço (privado) durante as olimpíadas

D. PLANO DE IMPLANTAÇÃO FASE 2 (APÓS 2016) DEMANDA TURÍSTICA E SOCIAL

1. plano de aquisição/ autorização de uso dos terrenos – centro lavradio e centro passeio
2. dimensionamento da oferta e serviços para os tres complexos (dois turisticos e um social)
3. elaboração de plano de ocupação de cada complexo
4. definição de serviços de cada complexo
5. elaboração de plano de tratamento paisagístico e implementação de infraestrutura local de cada complexo
6. estudo de conexões e acessibilidade de cada complexo

E. PLANO DE GESTÃO – OPERAÇÃO/ MANUTENÇÃO: DEFINIÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO E CONCESSÃO DO SERVIÇO (APÓS 2016)

1. definição de modelo de concessão de serviços junto a coordenadoria geral de concessões
2. definição de parâmetros de regulações de taxas e serviços para os abrigos sociais

F. PROJEÇÃO DOS RESULTADOS – LEGADO OLÍMPICO + INSERÇÃO NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DA CIDADE

1. estudos e previsões de resultado final da implantação do serviço
2. previsão do dimensionamento do serviço ofertado nos setores turisticos e social
3. estudos dos impactos das implantações na cidade – aspectos de dinâmica de revitalização do centro histórico, rio capital do turismo e oferta de novo serviço social

EXCLUSÕES

- A. REALIZAÇÃO DO CONCURSO
- B. PROJETO EXECUTIVO DOS MÓDULOS
- C. PROJETO EXECUTIVO DAS IMPLANTAÇÕES DOS DIFERENTES COMPLEXOS
- D. ORCAMENTO DE CUSTO DETALHADO
- E. EDITAL DE CONCESSÃO DE USO/ OPERAÇÃO
- F. AQUISIÇÃO E PERMISSÃO DE USO DOS TERRENOS
- G. OBTENÇÃO DE LICENÇA E APROVAÇÕES

PREMISSAS

- A. AS ESTRUTURAS DE PROJETO DEVEM SER MODULARES
 - a. MÓDULO QUARTO
 - b. MÓDULO BANHEIRO
 - c. MÓDULO ADMINISTRAÇÃO
 - d. MÓDULO ALIMENTAÇÃO
 - e. MÓDULO SERVIÇO
- B. OS MÓDULOS DEVERÃO PERMITIR MONTAGEM FLEXÍVEL DE ACORDO COM O TERRENO E AS CARACTERÍSTICAS DO LUGAR A SER IMPLANTADO
- C. OS TERRENOS SELECIONADOS DEVEM SER DE PROPRIEDADE PÚBLICA E ESTAREM LIVRES E DESAFETADOS
- D. A IMPLANTAÇÃO FINAL DO CONJUNTO DEVERÁ CONSIDERAR TRATAMENTO PAISAGÍSTICO DO TERRENO
- E. FLEXIBILIZAÇÃO DE LEGISLAÇÃO DE IMPLANTAÇÃO
- F. CUSTOS BAIXOS DE IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO
- G. REGULAÇÃO DA TARIFA E SERVIÇOS PELO PODER PUBLICO
- H. EXISTÊNCIA DE INTENSO CALENDÁRIO DE EVENTOS QUE GARANTA DEMANDA REGULAR DOS ABRIGOS TURISTICOS
- I. INSTALAÇÃO EM LUGARES COM INFRAESTRUTURA EXISTENTE
- J. SER IMPLANTADO E REGULADO PELA PREFEITURA, E OPERACIONALIZADO POR CONCESSIONÁRIO

RESTRICÕES

- A. OBTENÇÃO DOS TERRENOS
- B. CUSTOS LIMITADOS DE OPERAÇÃO, SERVIÇOS E IMPLANTAÇÃO, RELOCAÇÃO E MANUTENÇÃO
- C. REGULAMENTAÇÕES DO SETOR DE HOTELARIA – CONDIÇÕES PARA OPERACIONALIZAR

ESTUDO DE VIABILIDADE / CUSTOS DO PROJETO

ABRIGO CARIOCA		COMPOSIÇÃO DE CUSTOS	
SERVIÇO SOCIAL		Somente Abrigo	
		Fase 1	Fase 2
		Abrigo Carioca Barra	Abrigo Lapa e Tiradentes
		520.000,00	590.000,00
Material		4.550.000,00	420.000,00
Equipamentos		4.050.000,00	810.000,00
Mão de Obra		2.440.000,00	420.000,00
Projetos e BDI		11.560.000,00	2.240.000,00
TOTAL			5.450.000,00

Cálculos de viabilidade financeira

- Projetos – Concurso público (PCRJ);
- Aquisição do terreno – Próprios Municipais ou concessão estadual (PCRJ);
- Edificação – Módulos em Contêineres (PCRJ);
- Equipamentos – serviços terceirizados de lavanderia;
- Alimentos e Bebidas (A&B) – locação de máquinas de bebidas quentes, snacks e cold drinks;
- Utensílios – Concessionária;
- Recursos humanos – Concessionária;
- Plano de Marketing – Recursos para branding (PCRJ); Pré-lançamento (concessionária);
- Capital de giro – Concessionária;
- Transporte e montagem – Fase 2 (Concessionária).

Cálculos financeiros básicos

FASE 1 - Projeção do demonstrativo de resultado do exercício (DRE) – 6 meses

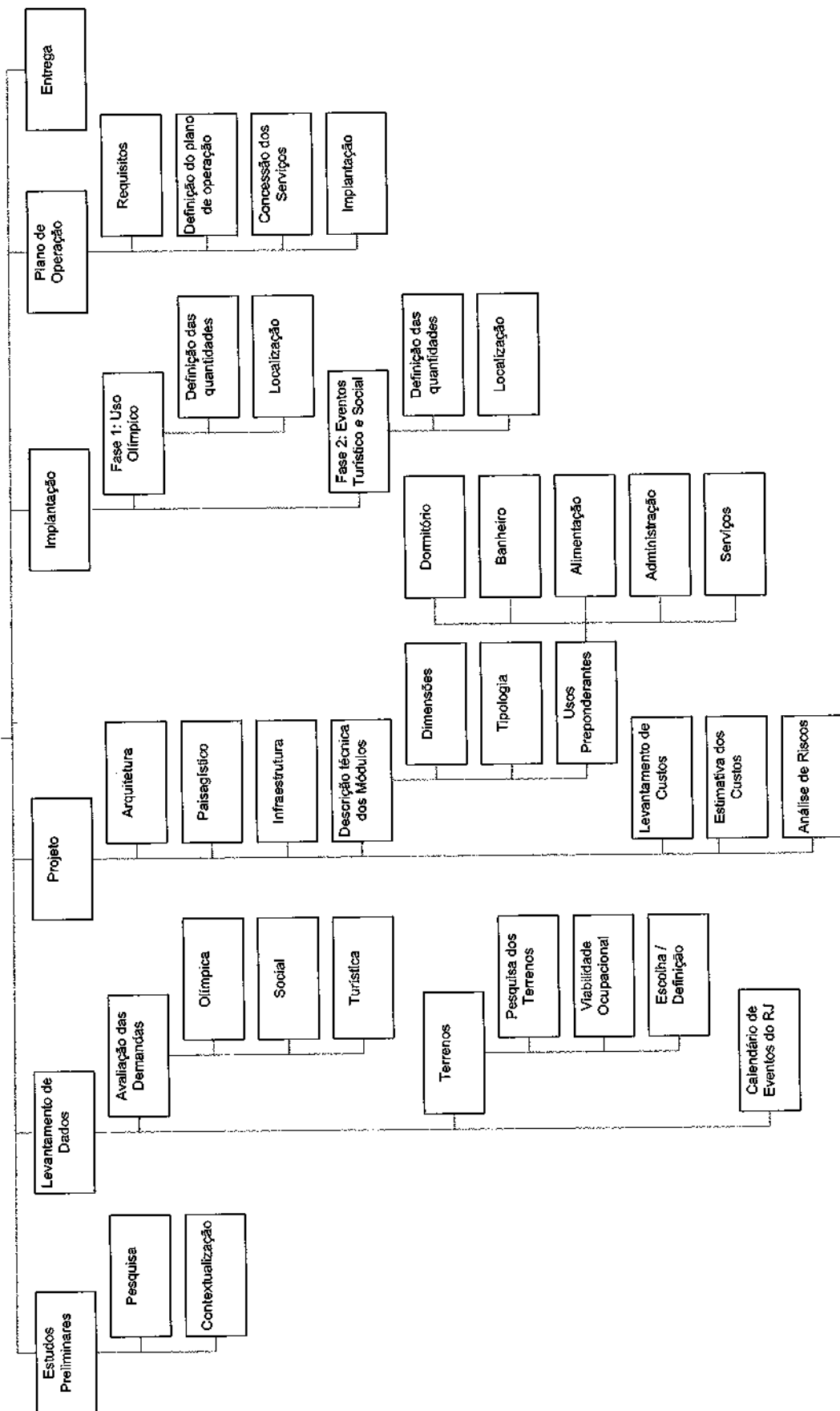
Previsão de UH vendidas	70% de 300 UH	38.325	
Diária média		120,00	
Receitas		4.599.000,00	
Hospedagem		766.500,00	
A&B		5.325.500,00	
Total			2.270.000,00
Gastos departamentais			
Hospedagem		460.000,00	
A&B		269.000,00	
Total			729.000,00
Gastos operacionais (30% receitas)			
Total			1.600.000,00
Lucro Operacional			2.270.000,00

FASE 2 - Projeção do demonstrativo de resultado do exercício (DRE) – 1 ano

Previsão de UH vendidas	70% de 120 UH	30.660	
Diária média		60,00	
Receitas		1.839.600,00	
Hospedagem		735.840,00	
A&B		245.280,00	
Total			2.452.800,00
Gastos departamentais			
Hospedagem		183.960,00	
A&B		215.157,00	
Total			399.117,00
Gastos operacionais (30% receitas)			
Total			551.880,00
Lucro Operacional			1.501.803,00
Previsão de UH vendidas	80% de 42 UH	12.264	
Diária média		60,00	
Receitas		735.840,00	
Hospedagem		172.224,00	
A&B		57.408,00	
Total			229.632,00
Gastos operacionais (30% receitas)			
Total			516.672,00
Lucro Operacional			1.282.636,00



PROJETO





Análise SWOT
Abrigo Carioca

POTENCIALIZAR

Forças - *Strengths*

- 1- O empreendimento não exige grandes vultos de recursos financeiros
- 2 - Poucas opções no segmento
- 3 - Baixo custo de implantação
- 4 - Estrutura flexível que responde às demandas sazonais
- 5 - Diálogo com o poder concedente local

Oportunidades - *Opportunities*

- 1- A cidade do RJ será palco de grandes eventos de turismo
- 2- Crescente interesse dos turistas associado à imagem da cidade
- 3- Investimento público local (transportes, saneamento etc.)
- 4- Alinhamento entre as diversas esferas de governo
- 5- Infraestrutura adequada, aptidão local, mão de obra qualificada.
- 6 - Possibilidade de criação de marcas
- 7 - Possibilidade de parcerias público-privadas

REDUZIR

Fraquezas - *Weakness*

- 1- Preço adequado ao estabelecido nos estabelecimentos do tipo "Albergue" percebido como produto de qualidade inferior ao que é de fato
- 2 - Clientela turística nacional não habituada ao conceito
- 3 - Ociosidade sem planejamento

Ameaças - *Threats*

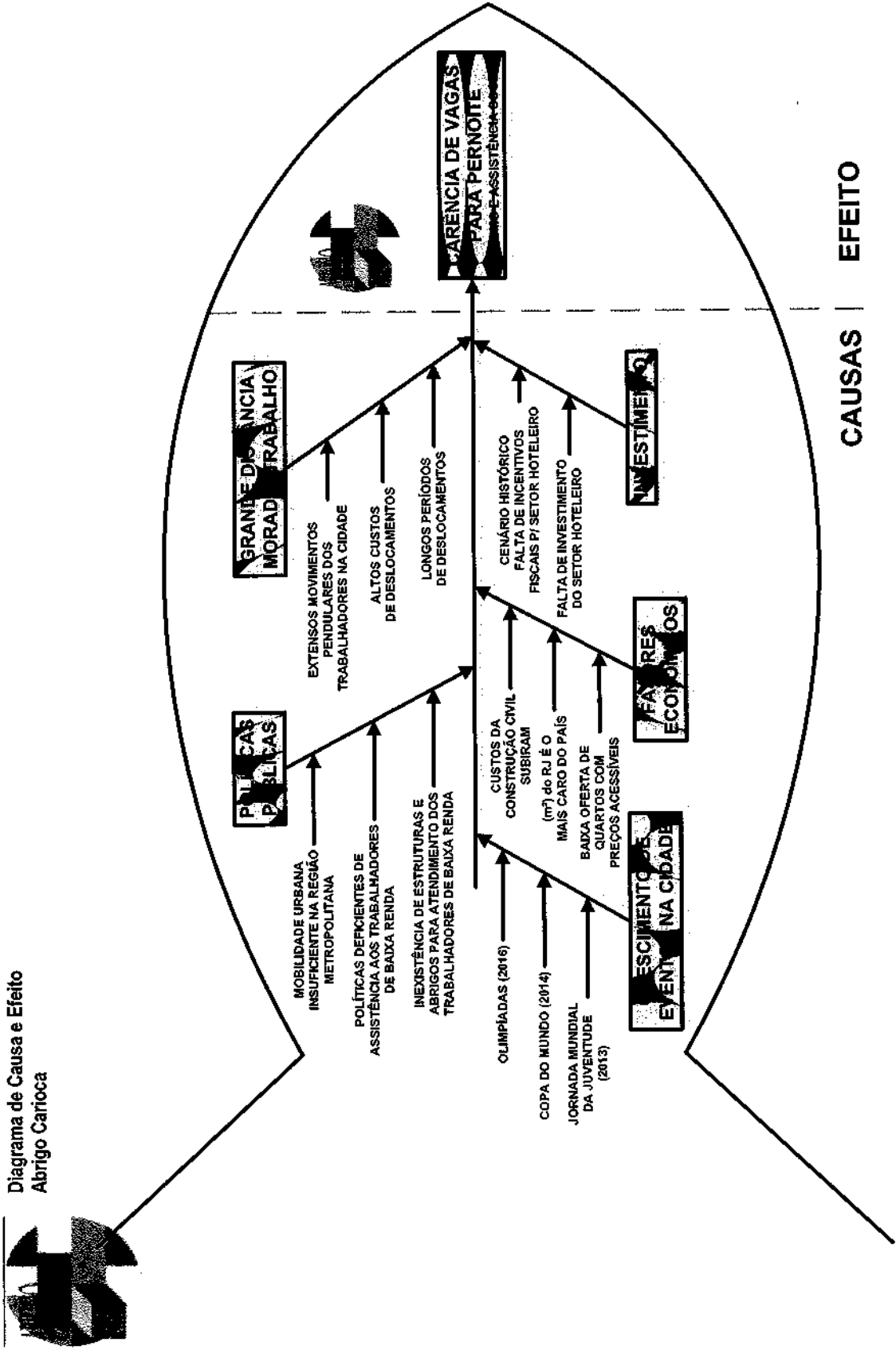
- 1- Possível oscilação do mercado poderá prejudicar o equilíbrio econômico-financeiro do negócio.
- 2- Saturação do ambiente com opções de hospedagem.
- 3- Dependência de fornecedores
- 4 - Qualidade do acesso e do entorno
- 5 - Susceptibilidade à estação do ano
- 6 - Imagem do RJ associada à segurança



Risk Register
Abrigo Carioca

Descrição	P	I	P	X	I	Estratégia	Ação	Responsável
1 Devido à má percepção do produto como qualidade inferior ao que é de fato, poderá ocorrer pouca aceitação nas unidades hoteleiras, o que levará à ociosidade da ocupação.	3	3	9			Evitar	Fortalecer os estudos e investimentos de Branding do estabelecimento	Gerente de Projeto
2 Devido à falta de planejamento na confecção do calendário de eventos da cidade poderá ocorrer insuficiência de demanda turística, o que levará à ociosidade da ocupação.	2	3	6			Aceitar	Incrementar plano de transferência de contêineres turísticos para uso social e criação e implantação de Ocupação Alternativa no Abrigo Carioca Tiradentes, contemplando sua expansão.	Coordenação de Implantação; Projetista
3 Devido ao nível dos projetos apresentados no concurso poderá ocorrer a não aceitação dos mesmos, o que levará a contratação não prevista de escritório de arquitetura.	1	2	2			Evitar	Detailhar o escopo do concurso para que todos os projetos atinjam o mínimo desejado	Gerente de Projeto
4 Devido à insuficiência de fornecedores de contêineres no RJ poderá ser necessário comprar contêineres em outro estado o que levará a atraso na entrega e montagem do Abrigo.	3	2	6			Mitigar	Levantar dados com fornecedores locais e fornecedores de outros estados próximos, como SP (Santos).	Coordenador de implantação
5 Devido a boa aceitação do conceito hoteleiro, poderá ocorrer lotação nos Abrigos e demora na reserva, o que levará a procura por meios tradicionais de hospedagem.	3	2	6			Melhorar	Prever um plano de expansão do serviço, com cenários positivos.	Equipe de Gestão
6 Devido a problemas jurídicos com os terrenos escolhidos para a implantação dos abrigos poderá ser necessária a reavaliação dos locais de implantação, o que levará a redefinição do projeto, aditivo no contrato de arquitetura e atraso na entrega.	2	3	6			Transferir	Fechar acordo com a Secretaria Municipal de Fazenda, na Superintendência de Patrimônio Público, para levantamento da situação jurídica de cada terreno.	Gerente de Projeto
7 Devido ao incremento da construção civil na área do Porto Maravilha poderá ocorrer um aumento de trabalhadores que moram em regiões distantes da Região Metropolitana do RJ, o que levará a um aumento da demanda pelo abrigo social.	3	3	9			Explorar	Prever um plano de expansão do serviço na área portuária, com levantamento de terrenos para a implantação.	Equipe de Gestão

Diagrama de Causa e Efeito
Abrigo Carioca





MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES

		IMPACTO SOBRE O ABRIGO CARIOCA		
		ALTO	MÉDIO	BAIXO
IMPACTO	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> · DEMANDA POR QUARTOS NA CIDADE · GRANDE DIFERENÇA MORADIA TRABALHO 	<ul style="list-style-type: none"> · AUMENTO DO NÚMERO DE TURISTAS · GRANDES PLANEJAS DA CIDADE 	
	MÉDIA	<ul style="list-style-type: none"> · SINCRONIA DE BENS PARA A INDÚSTRIA DO TURISMO 	<ul style="list-style-type: none"> · REQUALIFICAÇÃO URBANA DA ÁREA E VALORIZAÇÃO DO VALOR DO TERRENO 	<ul style="list-style-type: none"> · LEGISLAÇÃO DE INCENTIVO
	BAIXA			<ul style="list-style-type: none"> · CONCESSIONÁRIOS INTERESSADOS NO FINANCIAMENTO TOTAL DO NEGÓCIO

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE AMEAÇAS

		IMPACTO SOBRE O ABRIGO CARIOCA		
		ALTO	MÉDIO	BAIXO
IMPACTO	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> · DIMINUIÇÃO DO TENDIMENTO DE LOCALIZAMENTOS 	<ul style="list-style-type: none"> · ABRELA DE NOVOSS ENTRADAS 	<ul style="list-style-type: none"> · LEGISLAÇÃO RESTRITIVA
	MÉDIA	<ul style="list-style-type: none"> · AUMENTO DE IMPEDIMENTOS PARA A INDÚSTRIA 	<ul style="list-style-type: none"> · OFERTA MAIOR QUE A DEMANDA 	<ul style="list-style-type: none"> · BARREIRAS DE ENTRADA : CUSTO E TECNOLOGIA · OCUPAÇÃO DOS TERRENOS OCIOSOS
	BAIXA	<ul style="list-style-type: none"> · DIMINUIÇÃO DA DISTÂNCIA MORADIA TRABALHO 	<ul style="list-style-type: none"> · POUCOS CONCESSIONÁRIOS INTERESSADOS NA GESTÃO NO NEGÓCIO 	



PDCA
Abrigo Carioca

P - Planejamento

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA:

Carência de vagas para pernoite na cidade do rio de janeiro, para dois tipos de demanda:

1. para o atendimento do crescente volume de turistas e eventos na cidade.
2. para trabalhadores, que são submetidos a extenso movimento pendular, no dia a dia de trabalho, devido a grande extensão do território.

OBJETIVOS:

Atender a demanda turística de perfil diferenciado e implementar ações de assistência social para os trabalhadores de baixa renda

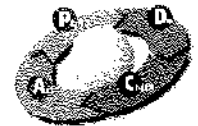
METAS:

Criar equipamentos hoteleiros para atendimento à demanda durante os jogos olímpicos que possam ser convertidos em abrigos sociais após os jogos
dobrar o número de atendimentos de pernoite a trabalhadores de baixa renda na zona central da cidade.

PLANO DE AÇÃO:

- A. caracterização da demanda: cenário atual, demandas e referências projetuais
 1. levantamento de dados sobre demandas olímpicas – EOM
 2. levantamento de dados sobre calendário e demandas de eventos na cidade – RIO TUR
 3. levantamento de dados sobre demanda por abrigos para pernoite para trabalhadores no centro da cidade – Secretaria de Assistência Social
 4. levantamento de dados sobre terrenos próprios municipais ociosos e compatíveis com este uso e ocupação na barra da tijuca e centro da cidade
 5. levantamento de dados e elaboração de diagnóstico dos lugares selecionados para implantação
 6. levantamento e estudos de referências deste tipo de serviço na cidade (abrigo estadual) e em outros países
 7. levantamento de legislação de setor hoteleiro – demandas e parâmetros e normas de prestação de serviços
- B. projeto abrigo: módulos individuais (termo de referencia do concurso de arquitetura definindo todos os critérios, custos e parâmetros para a elaboração do projeto
 1. definição de parâmetros construtivos dos módulos
 2. definição cronograma físico-financeiro da realização do concurso
 3. definição de júri e stakeholders do concurso
 4. elaboração do plano de marketing – branding e identidade visual – que deverá ser incorporado ao projeto
 5. elaboração de parâmetros gerais e critério de seleção do projeto vencedor
- C. plano de implantação fase 1 (2016 – demanda olímpica)
 1. plano de aquisição/ autorização de uso dos terrenos
 2. dimensionamento da oferta e serviços para o complexo abrigo carioca – fase 1
 3. elaboração de plano de ocupação do complexo abrigo carioca
 4. definição de serviços
 5. elaboração de plano de tratamento paisagístico e implementação de infraestrutura local
 6. estudo de conexões e acessibilidade aos locais dos jogos
 7. definição de operador do serviço (privado) durante as olimpíadas
- D. plano de implantação fase 2 (após 2016) demanda turística e social
 1. plano de aquisição/ autorização de uso dos terrenos – centro lavrado e centro passeio
 2. dimensionamento da oferta e serviços para os três complexos (dois turísticos e um social)
 3. elaboração de plano de ocupação de cada complexo

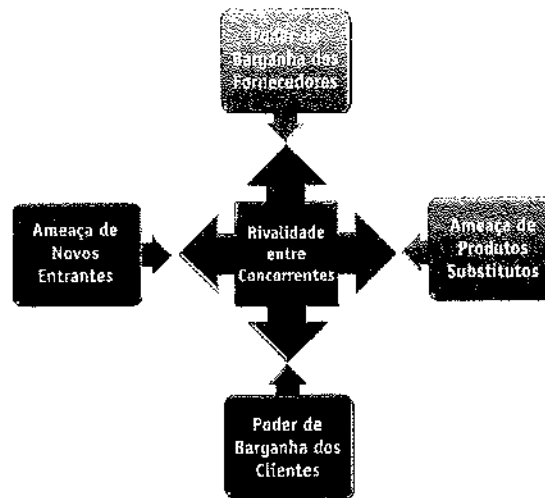
4. definição de serviços de cada complexo
 5. elaboração de plano de tratamento paisagístico e implementação de infraestrutura local de cada complexo
 6. estudo de conexões e acessibilidade de cada complexo
- E. plano de gestão – operação/ manutenção: definição do modelo de gerenciamento e concessão do serviço (após 2016)
1. definição de modelo de concessão de serviços junto a coordenadoria geral de concessões
 2. definição de parâmetros de regulações de taxas e serviços para os abrigos sociais
- F. projeção dos resultados – legado olímpico + inserção nos projetos estratégicos da cidade
1. estudos e previsões de resultado final da implantação do serviço
 2. previsão do dimensionamento do serviço ofertado nos setores turísticos e social
 3. estudos dos impactos das implantações na cidade – aspectos de dinâmica de revitalização do centro histórico, rio capital do turismo e oferta de novo serviço social



Ferramenta de Qualidade: Matriz G.U.T

G	GRAVIDADE	Caso os abrigos não sejam implementado, a Cidade permanecerá com déficit de atendimento à população carente de trabalhadores de baixa renda e com baixa oferta de serviço que estimule a economia local relativa à realização dos eventos.
U	URGÊNCIA	Imediata; o tempo estimado para sua solução , considerando a realização dos Jogos Olímpicos, é o ano de 2016.
T	TENDÊNCIA	Agravamento do problema ao longo do tempo, tendo em vista o crescimento da população na região metropolitana e a expansão urbana na Cidade, submetendo os trabalhadores a deslocamentos cada vez mais extensos; crescente e denso calendário de eventos turísticos na Cidade.

Cinco forças de Porter: rivalidade com o mercado de redes



Poder de barganha dos Fornecedores – Utilizando a estrutura de compras da Prefeitura como central de compras única, associando ao orçamento da SMAS ou SMA, seria possível fazer aquisições em grande quantidade, baixando, desse modo, o custo dos produtos adquiridos. Os riscos de relacionamento com fornecedores variados, típicos nessa faixa da indústria hoteleira, também seriam diminuídos em função dos contratos assumidos com a Prefeitura.

Poder de barganha dos clientes – A captação de novos clientes é facilitada pelo *brand management* a ser realizado a partir da imagem dos Abrigos Cariocas atrelada a conceitos alternativos de hospedagem e arquitetura *avant-garde*, baseada nos preceitos da flexibilidade de suas instalações.

Ameaça de novos entrantes – O Abrigo Carioca, nesse caso, é a ameaça, sobretudo ao considerarmos o ramo hoteleiro independente. No entanto, sua pequena escala de implantação¹ não configura uma estratégia agressiva de competição, nem esse é seu objetivo.

Ameaça de produtos substitutos – O *trade* turístico é amplo e diversificado, e o Abrigo Carioca inaugura mais um produto dentro da indústria nacional, o hotel-conceito. No entanto, tal conceito não é novidade em alguns países europeus e, sobretudo asiático. Nos estudos de *benchmarking* são identificadas propostas já consolidadas de hotéis-cápsula, em Akihabara, Japão, Hotéis Nove Horas em Kioto, também na linha do hotel-cápsula e *Sleep Box*, localizadas no Aeroporto Charles de Gaulle, Paris. Por oferecer o produto inovador na indústria hoteleira, o Abrigo Carioca cria uma clientela que também poderá se interessar por tais modelos existentes.

¹ Na primeira etapa de implantação, durante os Jogos Olímpicos, serão 300 Unidades Hoteleiras, diante de uma demanda que tende ao infinito. Na segunda etapa de implantação, as UH's serão divididas em 180 para uso hoteleiro e 120 para atendimento social.

	Barra		Copacabana		Maracanã		Deodoro		TOTAL CIDADE	
	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs
	Existente									
Hotel	16	2.635	123	12.286	53	5.035	7	244	201	20.200
5 estrelas	4	1.616	11	2.624	1	44	-	-	16	4.286
4 estrelas	3	465	40	3.110	4	1.082	1	62	48	6.719
3 estrelas	6	314	40	3.314	11	1.659	-	-	57	5.287
2 estrelas	2	127	25	1.069	8	711	1	36	36	1.943
sem classificação	3	111	7	189	29	1.539	5	146	44	1.965
Apert-Hotel	20	2.451	32	2.038	1	108	-	-	53	4.597
Hotel e Motel	3	91	7	264	45	1.778	9	635	64	2.768
Pousada	9	138	8	83	9	131	-	-	26	352
Albergue	6	22	51	501	8	66	-	-	65	589
Motel	15	658	1	61	30	1.797	15	1.067	61	3.583
TOTAL	71	5.995	222	15.233	146	8.915	31	1.946	470	32.089

	Barra		Copacabana		Maracanã		Deodoro		TOTAL CIDADE	
	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs
	Construção									
Hotel	11	2.700	10	1.631	2	67	1	162	24	4.560
Pousada	1	5	1	25	-	-	-	-	2	30
Albergue	-	-	3	26	-	-	-	-	3	26
TOTAL	12	2.705	14	1.682	2	67	1	162	29	4.616

	Barra		Copacabana		Maracanã		Deodoro		TOTAL CIDADE	
	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs
	Licenciado									
Hotel	11	2.801	12	1.480	10	1.016	-	-	33	5.297
Pousada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Albergue	-	-	5	89	-	-	-	-	5	89
TOTAL	11	2.801	17	1.569	10	1.016	-	-	38	5.386

	Barra		Copacabana		Maracanã		Deodoro		TOTAL CIDADE	
	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs
	Análise									
Hotel	11	2.039	7	1.079	8	1.388	1	14	27	4.520
Pousada	2	49	-	-	-	-	-	-	2	49
Albergue	-	-	4	70	1	30	-	-	5	100
TOTAL	13	2.088	11	1.149	9	1.418	1	14	34	4.669

	Barra		Copacabana		Maracanã		Deodoro		TOTAL CIDADE	
	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs
	SUB TOTAL									
	107	13.589	264	19.633	167	11.416	33	2.122	571	46.760

	Barra		Copacabana		Maracanã		Deodoro		TOTAL CIDADE	
	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs	#	UHs
	BBB									
Cama-Café	128	141	631	727	152	182	23	26	934	1.076

Fonte: Rio Negócios