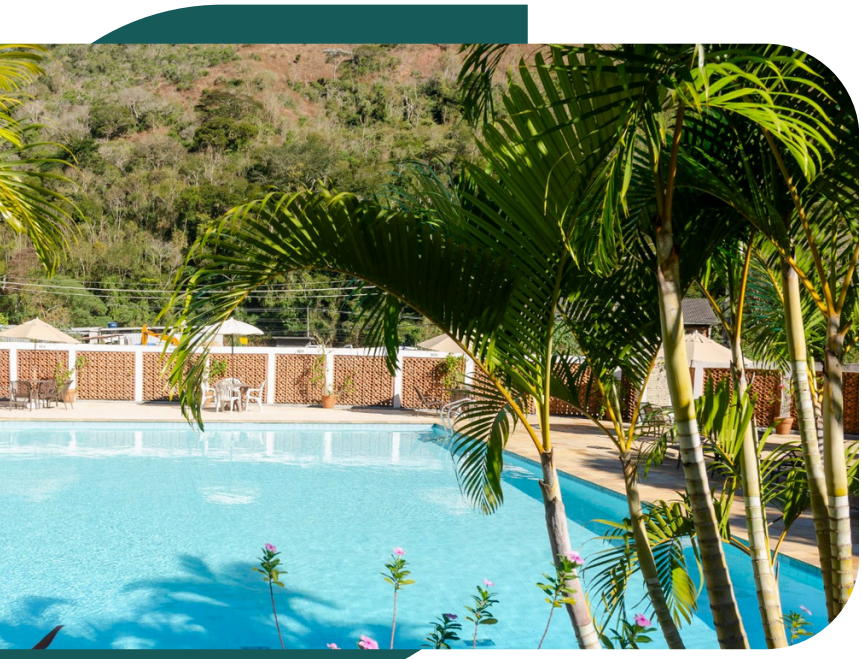
AFBNDES • GESTÃO 2024-2026

POUSADA AFBNDES ACOMPANHAMENTO PATRIMONIAL

Pousada AFBNDES

Introdução

Cuidar do patrimônio da Associação, em especial dos ativos **Clube da Barra** e **Pousada AFBNDES**, exige atenção constante e dedicação. São operações distintas em propriedades de extensão significativa, com peculiaridades de terreno, de regramento fundiário, com vários tipos de instalações e equipamentos. É um desafio de operação complexa, porque ao mesmo tempo se administram serviços de hospedagem, alimentação, estruturas de lazer e prática esportiva, tratando com associados, empregados, fornecedores, parceiros etc., custos fixos altos e expectativas muito subjetivas dos usuários.



Neste relatório, apresentamos os principais desafios enfrentados e os avanços conquistados ao longo dos últimos dois anos na gestão do patrimônio da AFBNDES, com foco no **Pousada.**

Trata-se de uma operação complexa, que envolve a administração de estruturas amplas e serviços diversos. Em 2024, foram identificados problemas relevantes de gestão, manutenção e governança, que impactaram a qualidade dos ativos e a experiência dos usuários.

GESTÃO PROFISSIONAL E CONSTRUÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO

- Contração de Rafael Silva como chefe da unidade. Profissional de turismo com larga experiência em hotelaria passou a compor os quadros da AFBNDES para atuar na gestão do ativo em substituição à empresa MSC, que interrompeu o contrato em 2024.

- Seguindo a constatação de que a Pousada precisava rever suas estratégias de atuação, levando o ativo a um patamar de sustentabilidade operacional baseada em um modelo de negócio, em outubro de 2024 a AFBNDES contratou consultoria para elaborar tal modelo, contemplando as dimensões de processo, pessoas e tecnologia.

MEDIDAS RELATIVAS À GESTÃO DA UNIDADE

- As rotinas de manutenção e obras passaram a ter a supervisão da engenheira Fabiane Tamanqueira, que também atua no Clube da Barra.

- Organização de plano de manutenção visando o fim de paliativos e a revitalização dos espaços da unidade.

- Maior integração da Pousada com a Sede Administrativa da Associação e com o Clube da Barra.

- Ações de valorização e reestruturação da equipe de empregados da unidade.

- Desenho de alternativas de modelos de negócio para a Pousada, com captação e formalização de parcerias com associações congêneres e promotores de eventos corporativos.

- Restaurante e bares da Pousada em nova fase desde outubro de 2025, com a chegada da Wallace Braz Buffet & Eventos. A empresa, responsável pelas refeições oferecidas aos hóspedes na unidade, atua no ramo gastronômico há 10 anos. Ela possui três restaurantes (Anexo Gourmet Itaipava, Anexo Gourmet Corrêas e Katsura, de culinária japonesa) e um negócio de bufê para eventos na Região de Petrópolis.

GESTÃO PROFISISONAL

AS EXIGÊNCIAS DO MERCADO ATUAL E AS LIMITAÇÕES ESTRUTURAIS DA POUSADA AFBNDES

"Trabalhar na Pousada AFBNDES, carregando uma considerável experiência na área hoteleira, seja atuando com eventos, hospedagem e casamentos – evidencia ainda mais os contrastes entre as exigências do mercado atual e as limitações estruturais do local. Ao longo dessa trajetória, acompanhei a evolução do setor, com hóspedes cada vez mais exigentes e demandas por conforto, tecnologia e modernização. Nesse contexto, torna-se desafiador operar uma pousada com instalações antigas, que exigem manutenção constante e, muitas vezes, impedem melhorias essenciais. Um exemplo claro disso é a impossibilidade de instalar sistemas como calefação devido à fiação elétrica defasada, o que demandaria reformas estruturais complexas e de alto custo".

"Além das limitações físicas, há também a dificuldade de tornar o produto mais competitivo e rentável. Pela minha experiência, sei o quanto a precificação está diretamente ligada à percepção de valor e à qualidade da estrutura oferecida. No caso da Pousada, a defasagem das instalações dificulta reajustes mais expressivos nas diárias, limitando a margem de lucro. Soma-se a isso o forte apego emocional dos associados mais antigos, que enxergam o espaço como uma extensão de suas memórias, desde a época em que funcionava como colônia de férias. Esse vínculo afetivo, embora valioso, gera resistência a mudanças mais profundas, exigindo uma gestão sensível e estratégica para equilibrar a preservação da identidade do local com a necessidade de adaptação e sustentabilidade financeira"

Rafael Silva, chefe da Pousada AFBNDES

> "O MAIOR DESAFIO DA POUSADA AFBNDES HOJE É EQUILIBRAR A MODERNIZAÇÃO NECESSÁRIA COM AS LIMITAÇÕES ESTRUTURAIS E O VALOR AFETIVO DO ESPAÇO.".

INTERVENÇÕES NO PERÍODO DE JULHO/2024 A MARÇO 2026

PRÉDIO ANEXO (QUARTOS 20 A 24 – TÉRREO; E 25 A 31 – 2º ANDAR) – 12 QUARTOS

Talude finalizado

Talude prédio anexo

- O prédio anexo ficou interditado e sem uso por muito tempo, por recomendação da Defesa Civil em função do elevado risco de deslizamento de encosta próxima ao edifício.
- A obra de contenção do talude teve início no final de 2024, sendo realizada por empresa de engenharia e foi concluída em maio 2025, com custo total de R$138.000,00.
- Em função do longo período de interdição, as instalações do prédio foram abandonadas e canibalizadas para atender outras áreas da Pousada. A reabertura do prédio para hospedagem após a conclusão da obra de contenção do talude exigiu reparos nos quartos e obras de infraestrutura hidráulica no total de R$ 23.668,67.
- Revitalização dos quartos do térreo: R$ R$ 5.954,19.
- Revitalização dos quartos do 2º andar: R$ 7.964,48.
- Recuperação das caixas de passagem para coleta de esgoto: R$ 9.750,00.
- Essas atividades de recuperação foram realizadas com mão de obra própria e serviço terceirizado; e contaram com o reforço de integrantes da equipe de manutenção do Clube da Barra.
- O telhado do prédio, parcialmente destruído, foi tratado em serviço específico de recuperação de todos os telhados da Pousada.

RENOVAÇÃO DE ENXOVAL E MOBILIÁRIO

- A reabertura dos 12 quartos do prédio anexo exigiu a aquisição de roupas de cama e de banho, com custo total de R$ 50.027,50; e de mobiliário, com custo de R$ 25.430,80.
- O investimento total foi de R$ 75.458,30.

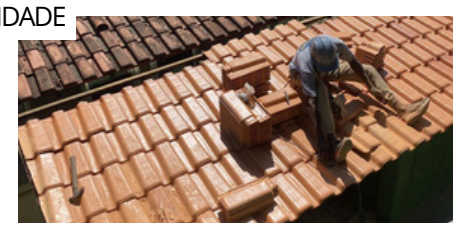
QUARTO FINALIZADO

RECUPERAÇÃO DOS TELHADOS DA UNIDADE

- O reparo nos telhados era fundamental para garantir segurança e bem-estar aos hóspedes e funcionários. Existiam vários pontos de goteira e infiltração no restaurante, cozinha (inclusive junto às chaminés da coifa), salão SKY, sala de TV, recepção, administração e quarto 37; o telhado do prédio anexo, por sinal, estava parcialmente destruído. Foi feita a aplicação de manta aluminizada, refazimento de rufos, substituição de ripas de fixação de telhas destruídas por encharcamento e substituição de telhas quebradas ou fora do padrão. A recuperação custou R$35.250,00.

- Durante o tratamento do telhado junto ao quarto 37 foi identificado também o comprometimento do madeiramento com caibros danificados pela ação de cupinzeiro de cerca de 1 metro de altura. Fez-se necessário analisar orçamento complementar para substituição das madeiras danificadas, bem como a descupinização, incluindo reforço da viga principal de sustentação do telhado. Valor gasto: R$ 8.500,00.

RECUPERAÇÃO DOS TELHADOS DA UNIDADE



TELHADO PRÉDIO ANEXO

TELHADO COZINHA - COIFA

CUPINZEIRO

INVESTIGAÇÃO DA PATOLOGIA APRESENTADA EM QUARTOS DE PARTE DA ALA JARDIM

- Ao iniciarmos o ciclo de manutenção rotineira e de conservação nos quartos da Ala Jardim, foram identificadas patologias que exigiram imediata avaliação. Além da detecção de encharcamento e apodrecimento da mureta da varanda em frente aos quartos, foram encontradas rachaduras significativas nas paredes de alguns aposentos. Foram feitos testes de sondagem do solo, com perfurações que revelaram que o aterro sob a Ala Jardim é muito enxarcado e não há material rochoso antes de 10 metros de profundidade. Todo esse trabalho foi feito com consultoria de perito, engenheiro geotécnico e acompanhamento da engenheira que presta serviço para a AFBNDES no Clube da Barra e na Pousada. Essa avaliação custou R$ 24.500,00, sendo composta pelos seguintes serviços:

- Estudo SPT realizado pela Companhia Reis – Custo: R$ 4.100,00.

- Análise geotécnica emitida por Marcelus Magno Araujo Rodrigues, Mestre em Engenharia Geotécnica –Custo: R$ 7.4000,00.

- Parecer técnico do perito André Palomanes no valor de R$ 13.000,00.

- A análise comprovou a situação de recalque estrutural ativo no trecho entre os quartos 00 e 08 (incluindo o quarto 19 e a cozinha do bebê). Conforme orientação da Defesa Civil, e dos engenheiros que participaram da investigação da patologia, os quartos foram interditados.

TESTE DE SONDAGEM NA INVESTIGAÇÃO ALA JARDIM

CONTENÇÃO DE RISCO ALA JARDIM

- Como medida de contenção de riscos, a Defesa Civil recomendou que, além da interdição e isolamento do trecho em recalque, também fosse feita a retirada do telhado e das placas solares.

- A retirada das 29 placas solares da área afetada custou R$ 4.000,00. Dada a impossibilidade de instalação das placas em outro local, o SFV foi redimensionado para 73,39% do desenho original.

- Em 2026, deve ser realizado o reposicionamento dos inversores e nova conexão com casa de força, serviço orçado em R$ 20.000,00. As 29 placas não voltaram a ser reposicionadas por questões de segurança e oportunidade. Estão em curso tratativas com a PAR Eficiência Energética, visando adequações contratuais para que haja desconto no aluguel dos equipamentos em virtude da não utilização de todas as placas alugadas.

- A retirada do telhado (telhas e madeiramento) custou R$ 22.000,00.

- A AFBNDES segue pesquisando e analisando as alternativas de solução definitiva para o problema detectado na Ala Jardim. É possível que seja necessária a construção de um novo radier (fundação superficial de concreto armado, em formato de laje, abrangendo toda a área da construção de forma a distribuir o peso uniformemente sobre o solo – ideal para terrenos de baixa resistência).

- Será necessária a contratação de uma empresa de engenharia para confecção do projeto e outra para a execução.

FECHAMENTO ALA JARDIM

ANDAMENTO DO FECHAMENTO DA ALA JARDIM

- Ainda em linha com a contenção de riscos, foi realizada uma primeira fase da obra de captura e coleta de águas pluviais visando reduzir o encharcamento no aterro da Ala Jardim. Foi instalado sistema de captação de água pluviais com tubulação hidráulica de interligação entre caixas de passagem/coleta; houve a instalação de caixas de passagens e ralos em aço galvanizado. As muretas do jardim que já apresentavam sinais de encharcamento foram demolidas e houve recomposição estrutural das colunas eventualmente afetadas. Foram instaladas calhas coletoras e feita a recomposição dos degraus de acesso. A intervenção foi realizada com equipe própria e com mão de obra adicional sob a supervisão da engenheira Fabiane Tamanqueira. Total de gastos: R$ 57.832,23.

COZINHA

- Embora arrendada a terceiros, a manutenção da cozinha, instalações e equipamentos é responsabilidade da AFBNDES. Após problemas operacionais na cozinha durante o pacote de Carnaval de 2025, foi possível comprovar a existência de risco de incêndio na instalação elétrica, que era inadequada para os equipamentos instalados ainda na gestão da MSC. A nova rede elétrica custou R$ 13.000,00.

- Ao longo de 2025 foi identificada a necessidade de substituição de equipamentos quebrados e sem recuperação e aquisição de novos, visando celeridade e segurança no preparo de alimentos (forno, fritadeira, forno micro-ondas, liquidificador industrial e freezer). Investimento: R$ 16.520,00.

- Também foram adquiridos novos utensílios para a cozinha, restaurante e bar – condizentes com a celeridade e segurança exigidas no preparo de alimentos. Investimento: R$ 15.000,00.

EXPANSÃO DE COBERTURA DE WI-FI

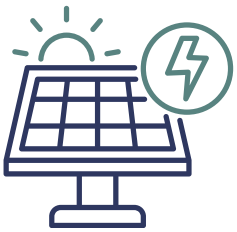
- Uma queixa recorrente dos frequentadores da Pousada era a baixa cobertura do sinal de WIFI. Realmente o projeto realizado anteriormente teve o escopo reduzido em função do custo, e se limitou a atender a Ala Jardim, restaurante e recepção. A baixa cobertura comprometia a atratividade da Pousada, em especial dos quartos sem sinal. Para expandir o sinal às demais acomodações e instalações, inclusive o prédio anexo, chalés e salões de jogos, foi necessário o investimento de R$ 27.800,00.

RECUPERAÇÃO DO ALAMBRADO DA QUADRA DE AREIA E DO CAMPO DE FUTEBOL: R$ 9.457,21

LEGALIZAÇÃO E REGULARIZAÇÃO DA POUSADA (COM ATUALIZAÇÃO DE PLANTA BAIXA ETC.)

- Ainda em processo, aguardando posicionamento da Prefeitura de Petrópolis e outros entes públicos em relação a documentos já enviados pela Associação.

INSTALAÇÃO E OPERAÇÃO DO SISTEMA FOTOVOLTAICO



- Em maio de 2024, ainda na gestão anterior, a AFBNDES assinou contrato de locação de sistema fotovoltaico com a PAR Eficiência Energética, tendo esta como parceira técnica a Solarcorp, empresa que ficaria responsável pela instalação e manutenção do SFV. O contrato tem duração seis de anos, com parcelas mensais de R$ 3.956,00, corrigidas pelo IPCA. Adicionalmente, foi firmado contrato de serviços de manutenção preventiva e corretiva, supervisão e monitoramento remoto do SFV, com custo mensal de R$ 501,00, corrigido pelo IPCA. A implantação ocorreu em junho de 2024, mas o comissionamento junto a ENEL só aconteceu em agosto de 2025, após a troca unilateral do parceiro de suporte técnico – atividade agora desempenhada pela empresa Mendonça Solar, e não mais a Solarcorp.

- Em 2024-2025, a Pousada deu continuidade à instalação e operação do SFV contratado no 1º semestre de 2024. Vários imprevistos aconteceram, como a substituição unilateral da empresa responsável pela instalação, o que culminou em atraso de um ano nos trabalhos. No início de operação, já identificamos que esse contrato precisaria de revisão, pois além da empresa mudar unilateralmente as métricas de acompanhamento da performance e eficiência do uso da energia solar, ele é um contrato de longo prazo, que não prevê cláusula de saída para a AFBNDES, deixando a entidade presa ao fornecedor por seis anos.

- Infelizmente, existem fortes evidências de que o contrato é de alto risco para a AFBNDES. Além de ser longo, de seis anos, ele não tem cláusulas de saída para a Associação, como já informamos, e foi celebrado tendo como referência simulações e projeções de economia que podem ter sido superestimadas como ocorreu com o contrato firmado para o SFV do Clube da Barra. Curiosamente, a Par Eficiência Energética mudou unilateralmente as métricas de acompanhamento da performance e eficiência do uso da energia solar, deixando de fornecer economia gerada pela operação do SFV, exatamente quando os relatórios apontavam perdas de economia. A Par Eficiência Energética deixou de fornecer essa informação, pois identificou erros na sua apuração. Ocorre que toda a análise de viabilidade do contrato na Pousada tomou como referência os resultados obtidos com o SFV do Clube da Barra, utilizando as informações até então fornecidas. Se a série histórica de resultados do SFV do Clube contém erros, toda a análise de viabilidade e oportunidade do SFV da Pousada está comprometida. A AFBNDES está monitorando os dois sistemas, com serviço externo especializado. Caso se confirmem as suposições de se tratar de contrato nocivo, serão tomadas as atitudes cabíveis em nome dos interesses da Associação.