



JONES LANG
LASALLE HOTELS®

Real value in a changing world

Hotelaria em Números Brasil 2012

Lodging Industry in Numbers Brazil 2012



FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL

Com a ocupação média chegando perto de 70%, os hotéis puderam aprofundar o processo de recuperação das diárias

O crescimento das diárias médias alcançou mais de 17% em 2011 comparado a 2010

With average occupancy close to 70%, hotels were able to further accelerate growth of average daily rates in 2011

Brazil's average daily rate grew more than 17% in 2011 over 2010 levels



Responsáveis | *Contributors*

Ricardo Mader
+55 11 3071 0747
ricardo.mader@am.jll.com

Manuela Gorni
+55 11 3071 0747
manuela.gorni@am.jll.com

Kuki Di Cunto
+55 11 3071 0747
maria.dicunto@am.jll.com

Lauro Ferroni
+1 312 228 2566
lauro.ferroni@am.jll.com

Rua Joaquim Floriano, 72 – cjto. 97, São Paulo, SP 04534-000 Brazil
www.joneslanglasallehotels.com.br

A Jones Lang LaSalle Hotels é uma consultoria imobiliária com foco exclusivo em hotéis e hospitalidade. A empresa oferece consultoria para aquisições e financiamentos, avaliações, comercialização e gestão de ativos para todas as categorias de hotéis, desde propriedades luxuosas até hotéis econômicos, além de resorts e pubs, incluindo desde um único ativo a grandes portfólios de hotéis e propriedades de uso misto. Nos últimos cinco anos, a Jones Lang LaSalle Hotels realizou cerca de 4.000 trabalhos de assessoria e avaliação e concluiu transações de vendas, compras e financiamentos que somaram mais de US\$ 30 bilhões. Com 44 escritórios em 20 países, a empresa conta com uma equipe global de 265 especialistas e, anualmente, desenvolve 75 estudos e pesquisas.

No perfil da Jones Lang LaSalle no twitter são disponibilizadas informações sobre o mercado imobiliário e as principais matérias sobre a empresa divulgadas na imprensa. Para seguir a Jones Lang LaSalle Brasil no twitter, acesse: twitter.com/jllbrasil

Para mais informações, acesse: <http://www.joneslanglasallehotels.com>

Jones Lang LaSalle Hotels is a global real estate services firm focused exclusively on hotels & hospitality. We provide acquisition and financing advice, valuations, investment sales and asset management for luxury hotels, select service and budget hotels, smaller hotels and pubs, from single assets to large portfolios and mixed-use developments.

In the last five years we completed nearly 4,000 advisory and valuation assignments and more sale, purchase and financing transactions than any other hotels real estate firm in the world ...worth over \$30 billion. With 44 offices in 20 countries and 265 hotels real estate experts, no other firm is better connected. Through our depth and breadth of research and experience, with 75 Research Reports each year, we know the market at every level, we know the players and we know how to get results.

www.joneslanglasallehotels.com

Foto: Recife vista de Olinda | *Photo: Recife view from Olinda* | de by Lyssuel Calvet

Prefácio

Prezado leitor,

Novamente é com grande prazer que apresentamos a publicação “Hotelaria em Números - Brasil 2012”. A publicação foi elaborada com base em um questionário preenchido por mais de 400 hotéis, resorts e flats sobre a sua performance no ano de 2011.

Este ano, mais uma vez contamos com a parceria do FOHB, Fórum das Operadoras Hoteleiras do Brasil, que atuou junto aos seus associados incentivando a participação na pesquisa.

Esta parceria é de grande importância para a obtenção dos objetivos da Jones Lang LaSalle Hotels de cada vez mais incrementar a amostragem e aprimorar as informações, tornando assim a pesquisa mais abrangente e confiável.

O objetivo deste trabalho é apresentar um panorama da performance dos hotéis, resorts e flats no país, com ênfase na apresentação do perfil dos hóspedes nos hotéis e na criação de parâmetros sobre a distribuição das receitas e despesas da sua operação. Este trabalho é um grande instrumento de referência para os empreendimentos hoteleiros, principalmente durante a elaboração dos seus planos orçamentários e para tanto procuramos antecipar a disponibilização dos resultados. Na elaboração dos dados e resultados foi mantida nossa independência, bem como a confidencialidade dos dados.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer a colaboração de todos os hotéis, resorts e flats que, com a direta participação do FOHB, contribuíram mais uma vez para o crescimento da amostragem em relação ao ano passado, sendo a maior desde o início do estudo há 19 anos, e por prover valiosas informações que permitiram à Jones Lang LaSalle Hotels apresentar aos gerentes e desenvolvedores um maior entendimento da indústria da hospitalidade no Brasil, através de parâmetros e estatísticas confiáveis.

Se desejar receber uma cópia eletrônica deste relatório, favor entrar em contato através do e-mail jllh.brasil@am.jll.com.

Ricardo Mader e Manuela Gorni
Jones Lang LaSalle Hotels

Prezado leitor,

Criado em 2002, o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil tem como missão trabalhar pelo desenvolvimento das redes hoteleiras associadas e de seus investidores, parceiros, hóspedes e colaboradores, junto aos setores público e privado, fomentando discussões relevantes à classe e ao setor hoteleiro em geral.

Para o FOHB, compartilhar dados com o mercado é extremamente importante e estamos certos de que o desenvolvimento sustentável do setor se dá baseado em boas parcerias que proporcionem informações confiáveis e determinantes no processo de tomada de decisão de novos investimentos.

Por isso, contamos com o profissionalismo da Jones Lang LaSalle Hotels, que todos os anos faz o estudo Hotelaria em Números, que tem fundamental relevância para o nosso segmento. Estamos muito satisfeitos em ter colaborado para a realização de mais uma edição.

Que a nossa aliança se fortaleça a cada ano.

Boa leitura.

Roberto Rotter
Presidente - FOHB

Foreword

Dear reader,

Once again, we are pleased to present to you *Lodging Industry in Numbers – Brazil 2012*. This research report presents the latest figures from the Brazilian hospitality market, detailing performance data provided by more than 400 Brazilian hotels, condo hotels and resorts during 2011.

In this edition, Jones Lang LaSalle Hotels has again partnered with the Brazilian Forum of Hotel Operators (FOHB), which encouraged its members to participate in this research study.

This partnership is of great importance to the achievement of Jones Lang LaSalle Hotels' objective to enhance and improve the sampling information, thus making the research more comprehensive and reliable.

The purpose of this report is to provide a performance analysis of hotels and condo hotels in Brazil, highlighting average operating revenues and expenses. This report serves as a reference and benchmarking tool for hotels and condo hotels, especially during the budgeting process. The analysis in this report was prepared independently by Jones Lang LaSalle Hotels and the underlying data is kept confidentially by the firm.

We would like to thank all participating hotels, condo hotels and resorts which, with the direct participation of FOHB, contributed to yet another increase in our sample size in relation to last year, making it the largest sample since the survey's inception 19 years ago. We thank the respondents for submitting valuable information which enables Jones Lang LaSalle Hotels to present hotel managers and developers with a better understanding of the Brazilian hospitality industry through reliable statistical parameters.

If you wish to receive an electronic copy of this report, please contact us at jllh.brasil@am.jll.com.

Ricardo Mader and Manuela Gorni
Jones Lang LaSalle Hotels

Dear reader,

The Brazilian Forum of Hotel Operators (FOHB) was formed in 2002 and its mission is to work towards the development of associated hotel chains and their investors, partners, guests and employees, along with public and private sectors, fostering discussions relevant to the sector and the hospitality industry in general.

For FOHB, sharing market data is extremely important and we are confident that the sustainable development of the sector is made through good partnerships that provide critical and reliable information in the decision-making process on new investments.

Therefore, we rely on the professionalism of Jones Lang LaSalle Hotels, which each year publishes its study *Lodging Industry in Numbers – Brazil*, which is of integral importance for our segment. We are delighted to have contributed to the completion of another issue.

May our partnership strengthen each year.

Enjoy your reading

Roberto Rotter
FOHB - President

Índice | *Table of contents*

Prefácio.....3 <i>Foreword</i>	Segmentação de demanda.....11 <i>Market mix</i>
Perspectiva.....5 <i>Outlook</i>	Análise de desempenho 2011.....12 <i>Analysis of 2011 performance</i>
Histórico da performance – hotéis urbanos.....6 <i>Historic performance – city hotels</i>	Número de funcionários.....13 <i>Number of employees</i>
Oferta hoteleira existente no Brasil.....7 <i>Existing hotel supply in Brazil</i>	Análise dos resultados 2011 – hotéis.....14 <i>Operating profit analysis 2011 – hotels</i>
Ranking das marcas hoteleiras.....8 <i>Ranking of hotel brands</i>	Análise dos departamentos operacionais 2011 – hotéis.....15 <i>Analysis of operating departments 2011 – hotels</i>
Ranking das administradoras hoteleiras.....9 <i>Ranking of hotel management companies</i>	Análise dos resultados 2011 – flats.....16 <i>Operating profit analysis 2011 – condo hotels</i>
Performance dos hotéis urbanos em 2011.....10 <i>City hotels performance in 2011</i>	Análise dos resultados 2011 - resorts.....17 <i>Operating profit analysis 2011 - resorts</i>
Origem dos hóspedes.....10 <i>Origin of guests</i>	Glossário de termos.....18 <i>Glossary</i>

Perspectiva

As principais conclusões obtidas nesta pesquisa são:

- O crescimento da taxa de ocupação dos hotéis urbanos em 2011 com relação a 2010 foi de 2,2%, acompanhando a taxa de crescimento do PIB do país neste ano;
- Com a média de ocupação perto dos 70%, os hotéis urbanos (hotéis e flats) puderam aprofundar o processo de recuperação das diárias, acima dos níveis dos últimos anos. A diária média destes hotéis cresceu 17,2% em 2011 em relação a 2010;
- Como consequência, o REVPAR dos hotéis urbanos apresentou um crescimento recorde de 20,5%;
- O lucro Operacional Bruto (GOP) dos hotéis foi de 36,5% em 2011, atingindo um patamar histórico;
- Desta forma, o crescimento da performance da indústria foi significativamente acima da apresentada pela economia Brasileira como um todo. O desequilíbrio entre oferta e demanda, continua afetando positivamente o desempenho dos hotéis do país;
- Entre as categorias de hotéis urbanos, a que apresentou um maior crescimento na sua performance em 2011 foi a dos hotéis superiores com um incremento de 20,8% no REVPAR;
- Os flats urbanos, a maioria classificado na categoria superior, apresentou um crescimento ainda mais significativo de 24,4% do REVPAR;
- À medida que a renda per capita do país cresce, o consumo de viagens de lazer aumenta beneficiando a performance dos Resorts. Este segmento apresentou uma excelente recuperação em 2011, atingindo 50% de ocupação e R\$683 de Receita Total por apartamento ocupado.

Perspectivas:

- Apesar da demanda hoteleira não estar crescendo em 2012 de acordo com o projetado nos orçamentos dos hotéis, o desempenho da indústria continua positivo;
- Segundo análise mercadológica do FOHB, os dados acumulados dos primeiros cinco meses do ano indicam que a taxa de ocupação em 2012 está um pouco abaixo da de 2011. No entanto, a diária média continua a apresentar um alto nível de crescimento, de aproximadamente 17,5%;
- Mais uma vez, o desempenho dos hotéis vem sendo beneficiado pelo baixo crescimento da oferta;
- Acreditamos que dentro do ano de 2012 e nos próximos três anos, o crescimento da oferta poderá ser significativo. Os resultados da Pesquisa da Jones Lang LaSalle Hotels 'Investimentos em Hotéis na América Latina' realizada em Maio de 2012 junto a mais de 500 investidores nacionais e internacionais, indicam o Brasil como um dos principais países da América Latina onde eles pretendem investir em hotéis;
- Enquanto estes investimentos estão sendo analisados, o segmento de Condo Hotéis começa a se aquecer mais uma vez. Em várias grandes cidades do país, empreendimentos deste tipo começam a ser lançados no mercado;
- Acreditamos que este novo ciclo de desenvolvimento de Condo Hotéis tem um baixo risco de super oferta, como aquele que ocorreu no início dos anos 2000, devido ao fato da economia do país estar agora mais estável e a oferta, de bons terrenos estar mais escassa;
- No entanto, o fenômeno da descentralização da economia Brasileira está abrindo oportunidades para o desenvolvimento de hotéis em cidades onde estão sendo construídos grandes projetos de infra estrutura ou mineração (incluindo petróleo e gás), e que não contam com uma boa estrutura de hospedagem.

Outlook

Key findings of the report include:

- Occupancy rates in Brazil marked an increase of 2.2% in 2011 compared to 2010, in line with the GDP growth rate for the year;
- With an average occupancy close to 70%, the city hotels (hotels and condo hotels) in our sample were able to further push average daily rates above the levels recorded during recent years. The average daily average rate of these hotels grew by 17.2% in 2011 compared to 2010;
- As a result, RevPAR of city hotels showed record growth of 20.5%;
- Gross Operating Profit (GOP) for hotels was 36.5% in 2011, reaching a historic high;
- Thus, the industry's performance growth significantly exceeded the country's GDP growth rate as a whole. The imbalance between supply and demand continues to positively impact the performance of hotels in the country;
- Of the various categories of city hotels (hotels and condo hotels), superior hotels exhibited the highest RevPAR growth rates in 2011 at 20.8%;
- Urban flats, the majority of which rank in the highest ADR category, posted even more significant RevPAR growth rates of 24.4%;
- As the country's per capita income grows, consumption of leisure travel is increasing to boost the performance of resort properties. This segment recorded strong recovery in 2011, reaching 50% occupancy and total revenue of R\$683 per occupied room.

Trends:

- Operators have generally budgeted their 2012 performance to be in line with 2011 results, but the performance of the industry remains positive;
- Market analysis conducted by FOHB for the first five months of 2012 indicates that the occupancy rate for the period is slightly below the same prior-year period of 2011. However, average daily rates posted a high growth rate of 17.5%;
- Again, hotel performance has been underpinned by the low supply growth;
- We expect supply growth to increase notably in the remainder of 2012 and during the next three years. The results of Jones Lang LaSalle Hotels' May 2012 Latin America Hotel Investor Sentiment Survey, targeted toward more than 500 national and international investors, indicated Brazil as a major Latin American investment target;
- While these investments are being analyzed, the segment of Condo Hotels begins to warm up again. In several large cities, such ventures are beginning to be launched in the market;
- We believe that this expected new development cycle of Condo Hotels will be accompanied by a low risk of oversupply as compared to what occurred in the early 2000s, because of the country's economy is now more stable and the supply of favorable land sites is scarce;
- The decentralization of the Brazilian economy is opening up opportunities for the development of hotels in cities where large infrastructure projects (such as mining and oil and gas) are being built, which are currently not served by adequate quality hotel stock;
- Thus, we believe that there is still great room for growth in hotel supply in the country, especially outside of Brazil's major cities.

Histórico da performance – hotéis urbanos

Historic performance – city hotels

Os quadros abaixo apresentam um histórico da performance dos hotéis urbanos (hotéis e flats) nos últimos anos.

The following tables show the performance of city hotels (hotels and condo hotels) over the past years.

Ocupação Room occupancy		
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Variação Change
2003	52.0%	
2004	55.0%	5.8%
2005	60.0%	9.1%
2006	58.0%	-3.3%
2007	63.0%	8.6%
2008	65.0%	3.2%
2009	63.0%	-3.1%
2010	68.0%	7.9%
2011	69.5%	2.2%

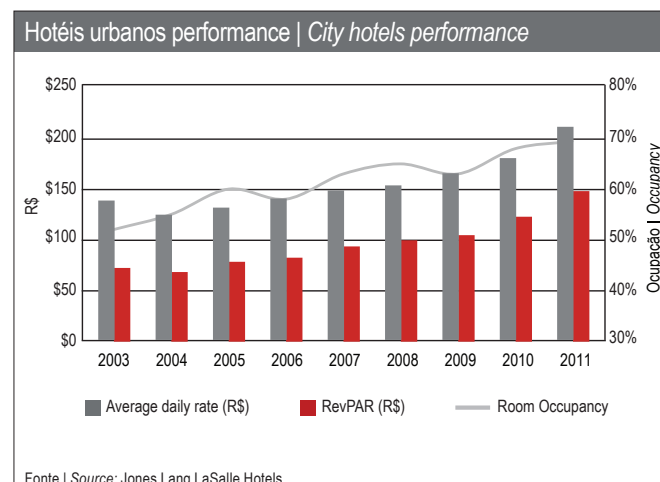
Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Diária média (R\$) Average daily rate (R\$)		
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Variação Change
2003	138.0	
2004	124.0	-10.1%
2005	131.0	5.6%
2006	140.0	6.9%
2007	148.0	5.7%
2008	153.0	3.4%
2009	165.0	7.8%
2010	180.0	9.1%
2011	211.0	17.2%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

RevPAR (R\$)		
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Variação Change
2003	72.0	
2004	68.0	-5.6%
2005	78.0	14.7%
2006	82.0	5.1%
2007	93.0	13.4%
2008	99.0	6.5%
2009	104.0	5.1%
2010	122.0	17.3%
2011	147.0	20.5%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels



Oferta hoteleira existente no Brasil

O capítulo a seguir apresenta o resultado de uma pesquisa elaborada pela Jones Lang LaSalle Hotels sobre a oferta hoteleira existente no Brasil, incluindo o total de hotéis e flats administrados por cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e o ranking das marcas hoteleiras e administradoras presentes no país.

Total de hotéis no Brasil

Para a estimativa do total de hotéis no Brasil, utilizamos como base o nosso banco de dados e informações obtidas do site Hotel On Line, Guia Quatro Rodas e "Pesquisa de Serviços de Hospedagem – 2011" do IBGE. Para tanto, identificamos os hotéis que são administrados por cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e fizemos uma estimativa dos hotéis independentes. Os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais com menos de 600 quartos também foram considerados como hotéis independentes. O percentual de empreendimentos afiliados a cadeias hoteleiras ainda é pequeno em número de hotéis (7,9%), mas em número de apartamentos é mais representativo, chegando a 27,1% do total de apartamentos disponíveis no Brasil.

Existing hotel supply in Brazil

This section presents research prepared by Jones Lang LaSalle Hotels about the existing hotel supply in Brazil, including the total number of hotels and condo-hotels managed by national and international chains and the ranking of the hotel brands and management companies.

Total number of hotels in Brazil

Using our internal database and the hotels database on the website Hotel On Line, Guia 4 Rodas and "Pesquisa de Serviços de Hospedagem" prepared by IBGE, we identified the hotels that are managed by national or international hotel chains and estimated the independent hotels. Hotels managed by national chains with fewer than 600 rooms in the entire system were classified as independent hotels.

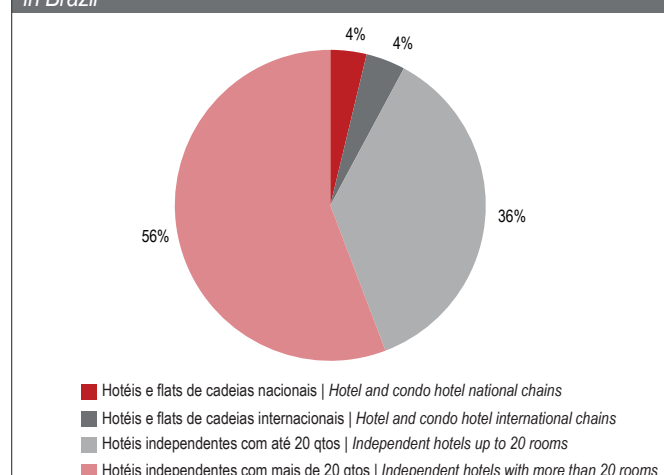
Total de hotéis e flats no Brasil ¹ | Total number of hotels and condo hotels in Brazil ¹

Tipo Property Type	Hotéis Hotels	%	Quartos Rooms	%
Hotéis e flats de cadeias nacionais Hotel and condo hotel national chains	361	3.8%	52,640	11.6%
Hotéis e flats de cadeias internacionais Hotel and condo hotel international chains	392	4.1%	70,229	15.5%
Hotéis independentes com até 20 qtos Independent hotels up to 20 rooms	3,489	36.4%	38,545	8.5%
Hotéis independentes com mais de 20 qtos Independent hotels with more than 20 rooms	5,350	55.8%	291,433	64.4%
Total	9,592	100.0%	452,847	100.0%

¹ Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2012 | Includes existing hotels and condo hotels as of July 2012

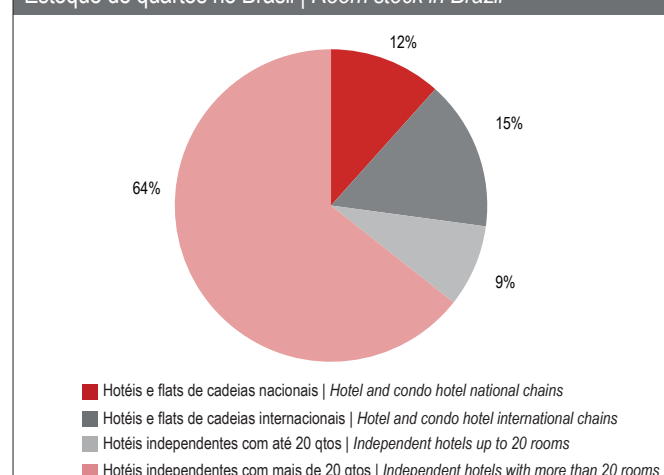
Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Estoque de hotéis e flats no Brasil | Hotel and condo hotel stock in Brazil



Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Estoque de quartos no Brasil | Room stock in Brazil



Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Ranking das marcas hoteleiras *Ranking of hotel brands*

Ranking das marcas hoteleiras ¹ | *Ranking of hotel brands* ¹

2012	Marcas Brands	Número de quartos Number of rooms	Número de hotéis Number of hotels
1	Accor	25,081	152
2	Choice	9,179	60
3	Louvre Hotels	7,162	39
4	Blue Tree	4,492	24
5	Transamérica	4,447	22
6	Nacional Inn	4,068	35
7	Windsor	2,876	11
8	Bourbon	2,771	12
9	IHG	2,707	12
10	Wyndham	2,636	14
11	Slaviero	2,543	19
12	Othon	2,446	16
13	Posadas	2,111	11
14	Carlson	2,060	9
15	Vila Galé	2,040	6
16	Intercity	1,712	13
17	Estanplaza	1,650	12
18	Starwood	1,639	6
19	Best Western	1,615	17
20	Bristol Hotelaria	1,582	14
21	Sauípe	1,564	6
22	Pestana	1,520	9
23	Rede Bristol	1,515	15
24	Travel Inn	1,337	19
25	Marriott	1,245	5
26	Promenade	1,230	14
27	Nobile	1,192	11
28	Deville	1,168	8
29	Iberostar	1,168	2
30	Master Hotéis	1,161	10
31	Solare	1,131	4
32	Rio Quente Resorts	1,076	7
33	Sol Express	1,027	5
34	Plaza Inn	1,011	12
35	Rede Plaza	982	6
36	Club Med	908	3
37	Tropical	864	3
38	Hotelaria Brasil	863	6
39	Meliá	856	3
40	Hilton	848	2
41	Tauá	841	3
42	Arco Hotel	801	9
43	Harbor	797	10
44	Golden Dolphin	746	2
45	Mabu	688	4
46	Royal Palm	662	4
47	Bittar	656	6
48	Fiesta Hoteles	654	1
49	Pontes Hotéis	650	3
50	Serhs	547	3

¹ Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2012 | ¹ Includes existing hotels and condo hotels as of July 2012

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Ranking das administradoras hoteleiras

Ranking of hotel management companies

Ranking das administradoras hoteleiras que atuam no Brasil ¹ Ranking of hotel management companies in Brazil ¹			
2012	Administradora hoteleira Hotel management company	Número de quartos Number of rooms	Número de hotéis Number of hotels
1	Accor	22,431	130
2	Atlantica	12,675	75
3	BHG Brazil Hospitality Group	8,822	48
4	Blue Tree	4,492	24
5	Transamérica	4,447	22
6	Nacional Inn	4,068	35
7	Windsor	2,876	11
8	Meliá Hotels	2,863	12
9	Bourbon	2,771	12
10	Allia Hotels	2,694	28
11	Hotéis Slaviero	2,543	19
12	Othon	2,446	16
13	Intercity	2,405	18
14	Posadas	2,111	11
15	Vila Galé	2,040	6
16	IHG	1,944	6
17	Nobile	1,699	14
18	Estanplaza	1,650	12
19	Bristol Hotelaria	1,582	14
20	Sauípe	1,564	6
21	Átrio	1,552	12
22	Pestana	1,520	9
23	Deville	1,482	9
24	Travel Inn	1,337	19
25	Master Hotéis	1,333	11
26	GJP	1,271	9
27	Promenade	1,230	14
28	Iberostar	1,168	2
29	Starwood	1,167	4
30	Rio Quente Resorts	1,076	7
31	Sol Express	1,027	5
32	Rede Plaza	982	6
33	Hotelaria Brasil	966	7
34	Marriott	931	4
35	Club Med	908	3
36	Tropical	864	3
37	Hilton	848	2
38	Tauá	841	3
39	Arco Hotel	801	9
40	Harbor	797	10
41	Rede Atlantico	741	5
42	Mabu Hotéis	688	4
43	Royal Palm	662	4
44	Bittar	656	6
45	Fiesta Hoteles	654	1
46	Pontes Hotéis	650	3
47	Hotéis Arco	642	6
48	Continental	639	4
49	Astron	623	6
50	Serhs	547	3

¹ Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2012 | ¹ Includes existing hotels and condo hotels as of July 2012

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Hotéis urbanos performance em 2011

A tabela abaixo apresenta a performance dos hotéis urbanos (hotéis + flats) em 2011.

City hotels performance in 2011

The table below presents the performance of city hotels (hotels and condo hotels) in 2011.

Performance em 2011 | Performance in 2011

	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)			Média hotéis Hotels average
	Diária média acima de Average rate above R\$330	Diária média entre Average rate between R\$190 - R\$330	Diária média abaixo de Average rate below R\$190	
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 431	R\$ 241	R\$ 142	R\$ 211
Ocupação anual Occupancy rate	65.8%	67.8%	72.3%	69.5%
RevPAR (R\$)	R\$ 284	R\$ 163	R\$ 103	R\$ 147

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Origem dos hóspedes

O percentual de hóspedes estrangeiros em 2011 no total da amostragem de hotéis foi de 15,6%. A maior concentração encontra-se nos hotéis de cidade com diária média acima de R\$ 330, onde 39,7% dos hóspedes são estrangeiros. Em 2011, o Brasil recebeu 5,4 milhões de visitantes estrangeiros, cerca de 5,8% a mais do que em 2010.

Origin of guests

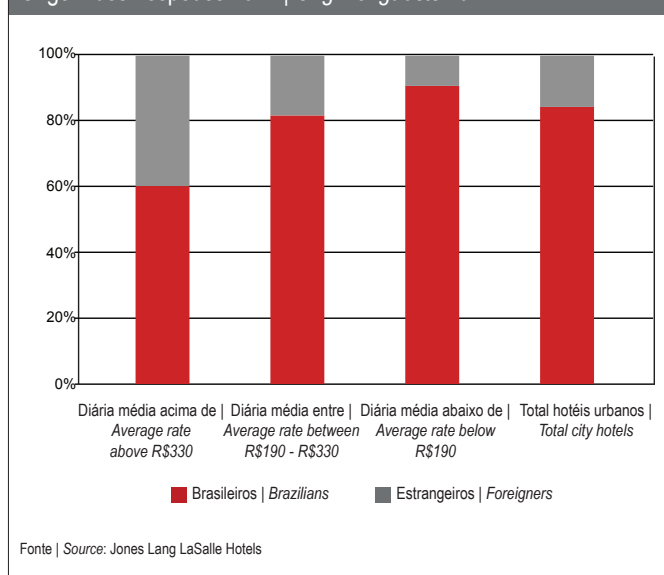
The percentage of international guests in 2011 in our hotel sample was 15.6%. The largest concentration is in the city hotels with average rates above R\$ 330, where 39.7% of the guests are foreigners. In 2011 Brazil received 5.4 million international visitors, a rise of 5.8% on 2010 levels.

Origem dos hóspedes 2011 | Origin of guests 2011

	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos Total city hotels
	Diária média acima de Average rate above R\$330	Diária média entre Average rate between R\$190 - R\$330	Diária média abaixo de Average rate below R\$190	
Brasileiros Brazilians	60.3%	81.8%	90.8%	84.4%
Estrangeiros Foreigners	39.7%	18.2%	9.2%	15.6%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Origem dos hóspedes 2011 | Origin of guests 2011



Segmentação de demanda

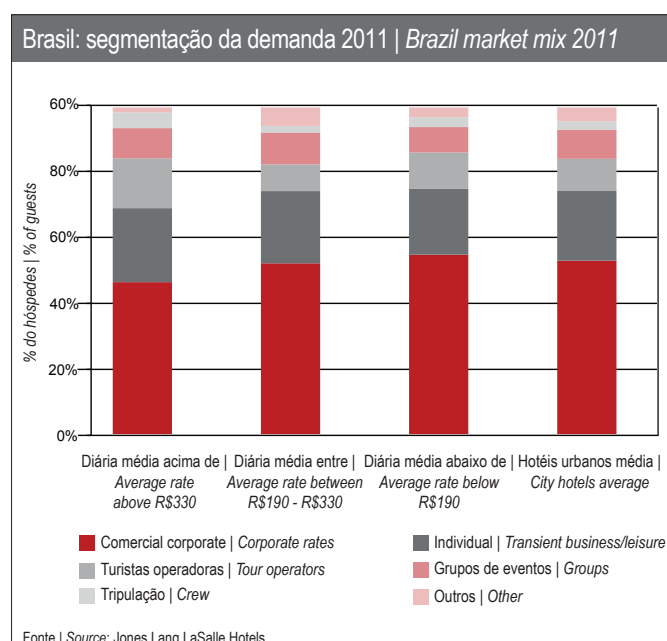
Os principais segmentos de demanda hoteleira no Brasil são: comercial, turistas e grupos de eventos. Dependendo do tipo do hotel, a participação percentual de cada um desses segmentos varia consideravelmente.

Market mix

The main segments of hotel demand in Brazil are corporate travelers, tourists and groups. The percentage of these segments varies according to hotel category and region of the country.

Segmentação da demanda 2011 Market mix in 2011				
Segmento Segment	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos Total city hotels
	Diária média acima de Average rate above R\$330	Diária média entre Average rate between R\$190 - R\$330	Diária média abaixo de Average rate below R\$190	
Comercial corporate Corporate rates	46.5%	52.3%	54.9%	53.1%
Individual Transient business/leisure	22.7%	22.1%	20.3%	21.3%
Turistas operadoras Tour operators	15.3%	8.2%	11.0%	9.8%
Grupos de eventos Groups	9.2%	9.7%	7.8%	8.9%
Tripulação Crew	4.8%	2.0%	3.0%	2.6%
Outros Other	1.6%	5.7%	3.0%	4.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels



Análise de desempenho 2011

Os dados da análise de desempenho são apresentados em Reais e os índices representam os principais indicadores utilizados na hotelaria atualmente. Tanto esses índices quanto os demais termos apresentados nesta publicação encontram-se descritos no Glossário. Ainda, as análises de receitas e despesas foram classificadas de acordo com o “Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis”.

Para efeito dessas análises a amostragem foi dividida em Hotéis, Resorts e Flats, conforme descrito a seguir:

Hotéis

A amostragem foi dividida de acordo com as diárias médias atingidas pelos hotéis em 2011. Essa classificação assume que as diárias médias são um reflexo do nível de instalações e serviços. Assim, a amostragem foi dividida nas seguintes categorias:

- Diárias médias acima de R\$330 – São considerados os hotéis de luxo, e em geral incluem os hotéis que oferecem todas as instalações e serviços de alto padrão. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 193 apartamentos.
- Diárias médias entre R\$190 e R\$330 – São os hotéis de categoria superior. Em geral incluem hotéis com instalações e serviços de padrão médio, variando de três a quatro estrelas dependendo de cada mercado. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 197 apartamentos.
- Diárias médias abaixo R\$190 – São hotéis considerados econômicos e oferecem instalações e serviços enxutos. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 152 apartamentos.

Resorts

Os resorts são hotéis de praia ou campo que contam com amplas instalações de lazer. Em geral, os resorts têm uma performance muito distinta em relação aos hotéis urbanos e por isso são classificados separadamente. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 383 apartamentos.

Flats

Os flats têm uma operação diferente dos hotéis, por causa do pool de locação e do condomínio, não seguindo as normas do Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis. Com base na amostragem, os flats possuem uma média de 132 apartamentos no pool de locação.

Analysis of 2011 performance

The data in the performance analysis of the hotels and condo-hotels is presented in Reais and the indices represent the main indicators used in the hotel industry. The performance indices and other terminology used in the publication are described in the Glossary. Further, all the accounting information is based on the Uniform System of Accounts for Hotels.

The data was divided into Hotels, Resorts and Condo-Hotels as described below:

Hotels

The data was divided according to the average rates reached in 2011. This classification assumes that the average rates correspond to the level of facilities and services. Overall, each category presents the following characteristics:

- Average rates above R\$330 – Luxury hotels, providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these hotels had an average of 193 available rooms.
- Average rates between R\$190 and R\$330 – Superior hotels with mid-scale facilities and services, varying from three to four stars depending on the market. Based on the data, these hotels had an average of 197 available rooms.
- Average rates below R\$190 – Economy, limited service properties. Based on the data, these hotels had an average of 152 available rooms.

Resorts

Resorts are hotels located at the beach or countryside with extensive leisure facilities. In general, resorts have a very distinct performance compared to city hotels and therefore were classified separately. Based on the data, these hotels had an average of 383 available rooms.

Condo-hotels

Condo-hotels have a different operation from hotels because of the pool rental system and the condominium and do not use the Uniform System of Accounts for Hotels. Based on our sample, condo-hotels have an average of 132 rooms in the rental pool system.

Número de funcionários

Para efeito do cálculo do número de funcionários, a amostragem utilizada foi dividida em:

- Hotéis
- Flats
- Total Brasil

O número de funcionários varia de acordo com o tamanho e a categoria do hotel.

Number of employees

To calculate the number of employees the sample was divided as follows:

- Hotels
- Condo hotels
- Brazil average

The number of employees depends on hotel size and category.

Número de funcionários por apartamento disponível 2011 Number of employees per available room 2011					
Departamento Department	Hotéis Hotels			Flats Condo hotels	Média Brasil Brazil average
	Diária média acima de Average rate above R\$330	Diária média entre Average rate between R\$190 - R\$330	Diária média abaixo de Average rate below R\$190		
Apartamentos Rooms	0.31	0.20	0.18	0.18	0.19
Alimentos e Bebidas Food & Beverage	0.36	0.20	0.10	0.04	0.10
Telefone Telephone	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
Outros Deptos Operacionais Minor Operating Departments	0.06	0.03	0.01	0.01	0.02
Administração Administrative & General	0.10	0.06	0.03	0.03	0.04
Marketing e Vendas Sales & Marketing	0.04	0.02	0.01	0.01	0.01
Manutenção Property Maintenance	0.06	0.04	0.02	0.02	0.02
Outros Other	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01
Total	0.94	0.57	0.36	0.30	0.38

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Análise dos resultados 2011 – hotéis

Operating profit analysis 2011 – hotels

Análise dos resultados 2011 | Operating profit analysis 2011

Departamento Department	Hotéis Hotels						Média hotéis Hotels average	
	Diária média acima de Average rate above R\$330		Diária média entre Average rate between R\$190 - R\$330		Diária média abaixo de Average rate below R\$190			
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 492		R\$ 238		R\$ 138		R\$ 198	
Ocupação Occupancy rate	64.9%		67.8%		73.4%		70.5%	
RevPAR (R\$)	R\$ 319		R\$ 161		R\$ 101		R\$ 139	
Receitas operacionais Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total receitas de apartamentos Total rooms revenues	109,698	68.5%	56,911	70.6%	34,988	76.2%	46,209	72.8%
Alimentos Food	27,247	17.0%	13,258	16.5%	6,900	15.0%	10,089	15.9%
Bebidas Beverage	6,292	3.9%	2,881	3.6%	1,485	3.2%	2,202	3.5%
Outras receitas A&B Other F&B revenues	9,947	6.2%	4,059	5.0%	1,079	2.3%	2,541	4.0%
Total de A&B Total F&B	43,486	27.1%	20,198	25.1%	9,465	20.6%	14,833	23.4%
Telecomunicações Telecommunications	1,514	0.9%	294	0.4%	265	0.6%	337	0.5%
Outros Deptos Operacionais Minor Operating Departments	3,946	2.5%	1,728	2.1%	794	1.7%	1,271	2.0%
Aluguéis e outras receitas (liq) Rents and other income (net)	1,549	1.0%	1,460	1.8%	420	0.9%	833	1.3%
Receitas brutas Gross revenue	160,194	100.0%	80,591	100.0%	45,932	100.0%	63,483	100.0%
(-) Impostos e taxas (-) Taxes	14,012	8.7%	6,553	8.1%	3,855	8.4%	5,283	8.3%
Receitas líquidas Net revenue	146,182	91.3%	74,038	91.9%	42,077	91.6%	58,200	91.7%
Custos e despesas departamentais Departmental expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Apartamentos Rooms	23,385	21.3%	11,921	20.9%	6,817	19.5%	9,389	20.3%
Alimentos e bebidas Food and beverage	25,343	58.3%	12,062	59.7%	6,115	64.6%	9,108	61.4%
Telecomunicações Telecommunications	497	32.8%	262	89.0%	293	110.4%	292	86.7%
Outros Deptos Operacionais Minor Operating Departments	2,022	1.3%	1,609	2.0%	730	1.6%	1,096	1.7%
Total de custos e despesas Total expenses	51,247	32.0%	25,854	32.1%	13,954	30.4%	19,885	31.3%
Resultado departamental bruto Total dept profit	94,935	59.3%	48,184	59.8%	28,122	61.2%	38,315	60.4%
Despesas operacionais não distribuídas Undistributed operating expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Administração Administrative & general	15,018	9.4%	8,520	10.6%	4,644	10.1%	6,488	10.2%
Marketing e vendas Sales & marketing	8,145	5.1%	3,563	4.4%	1,386	3.0%	2,468	3.9%
Energia Utilities	7,707	4.8%	4,602	5.7%	2,801	6.1%	3,662	5.8%
Manutenção Property maintenance	5,546	3.5%	3,331	4.1%	1,781	3.9%	2,500	3.9%
Total	36,415	22.7%	20,016	24.8%	10,613	23.1%	15,119	23.8%
Resultado Operacional Bruto Gross Operating Profit	58,520	36.5%	28,168	35.0%	17,510	38.1%	23,196	36.5%

Análise dos departamentos operacionais 2011 – hotéis

Analysis of operating departments 2011 – hotels

Análise dos departamentos operacionais 2011 - hotéis Analysis of operating departments 2011 - hotels								
R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Hotéis Hotels						Média hotéis Hotels average	
	Diária média acima de Average rate above R\$330		Diária média entre Average rate between R\$190 - R\$330		Diária média abaixo de Average rate below R\$190			
Apartamentos Rooms	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	109,698	100.0%	56,911	100.0%	34,988	100.0%	46,209	100.0%
Salários e encargos Payroll and related expenses	11,220	10.2%	5,939	10.4%	3,729	10.7%	4,858	10.5%
Outras despesas Other expenses	12,165	11.1%	5,982	10.5%	3,087	8.8%	4,530	9.8%
Resultado Departmental profit	86,313	78.7%	44,990	79.1%	28,171	80.5%	36,821	79.7%
Alimentos e Bebidas Food & Beverage	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	43,486	100.0%	20,198	100.0%	9,465	100.0%	14,833	100.0%
Custo das vendas Cost of sales	8,209	18.9%	4,803	23.8%	3,085	32.6%	3,928	26.5%
Salários e encargos Payroll and related expenses	10,911	25.1%	5,558	27.5%	2,321	24.5%	3,858	26.0%
Outras despesas Other expenses	6,224	14.3%	1,702	8.4%	710	7.5%	1,322	8.9%
Resultado Departmental profit	18,143	41.7%	8,136	40.3%	3,350	35.4%	5,725	38.6%
Telecomunicações Telecommunications	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	1,514	100.0%	294	100.0%	265	100.0%	337	100.0%
Salários e encargos Payroll and related expenses	121	8.0%	30	10.3%	72	27.1%	60	17.8%
Outras despesas Other expenses	377	24.9%	232	78.9%	221	83.2%	232	69.0%
Resultado Departmental profit	1,017	67.2%	32	10.8%	(27)	-10.3%	44	13.2%
Outros Departamentos Operacionais Minor Operating Departments	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	3,946	100.0%	1,728	100.0%	794	100.0%	1,271	100.0%
Salários e encargos Payroll and related Expenses	429	10.9%	714	41.3%	182	23.0%	378	29.7%
Outras despesas Other expenses	1,593	82.9%	894	43.7%	548	85.1%	719	0.0%
Resultado Departmental profit	1,924	48.8%	120	6.9%	64	8.0%	174	13.7%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Análise dos resultados 2011 – flats

Operating profit analysis 2011 – condo hotels

Flats - receitas e despesas no pool 2011 | Condo hotels - rental pool revenues and expenses 2011

R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Hotéis Hotels			Média flats Condo hotels average
	Diária média acima de Average rate above R\$330	Diária média entre Average rate between R\$190 - R\$330	Diária média abaixo de Average rate below R\$190	
Departamento Department				
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 360	R\$ 244	R\$ 158	R\$ 232
Ocupação Occupancy rate	66.8%	67.8%	68.8%	68.0%
RevPAR (R\$)	R\$ 241	R\$ 165	R\$ 109	R\$ 158
Receitas (R\$) Revenues (R\$)				
Apartamentos Rooms	95,285	60,378	40,119	56,942
Café da manhã Breakfast	6,117	3,935	3,593	3,991
Aluguel de salões Meeting rooms revenue	718	1,500	831	1,248
Telecomunicações Telecommunications	109	205	292	223
Diversas Other	1,896	3,211	2,333	2,859
Receita bruta Gross revenue	104,124	69,228	47,169	65,263
(-) Deduções de vendas (-) Taxes	12,076	7,015	4,538	6,652
Receita líquida Net revenue	92,048	62,214	42,632	58,611
Despesas (R\$) Expenses (R\$)				
Taxa de condomínio Condo maintenance fees	16,591	12,159	10,062	11,862
Repasse de salários e encargos Payroll & related expenses transfer	3,722	2,648	2,525	2,689
Repasse de café da manhã Breakfast transfer	5,828	3,655	3,052	3,634
Contrato com terceiros Third party contracts	3,324	2,074	2,151	2,186
Comissões de vendas Sales commissions	5,145	2,921	1,985	2,806
Despesas de comercialização Sales expenses	2,749	2,088	1,599	1,992
Energia Utilities	1,750	1,322	1,144	1,300
IPTU Property taxes	1,265	1,010	384	845
Outras despesas Other expenses	8,763	6,549	3,738	5,883
Melhorias Renovations	3,009	961	808	1,063
Taxa de administração Management fees	5,732	4,159	2,187	3,694
Total das despesas Total expenses	57,876	39,546	29,635	37,955
(-) Capital de giro (-) Working capital	1,372	1,763	1,075	1,533
Resultado Return to owners (R\$)	32,800	20,905	11,922	19,123

Análise dos resultados 2011 – resorts

Apresentamos a seguir os resultados obtidos para resorts em 2011:

Performance em 2011 Performance in 2011	
	Resorts
Receita total por apto ocupado (R\$) Total revenue per occupied room (R\$)	R\$ 683
Ocupação anual Occupancy rate	50.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Número de funcionários por apartamento disponível 2011 Number of employees per available room 2011	
Departamento Department	Resorts
Apartamentos Rooms	0.32
Alimentos e Bebidas Food & Beverage	0.48
Telefone Telephone	0.01
Outros Deptos Operacionais Minor Operating Departments	0.12
Administração Administrative & General	0.11
Marketing e Vendas Sales and Marketing	0.05
Manutenção Property Maintenance	0.11
Outros Other	0.03
Total	1.22

Os resorts apresentam maior número de funcionários por apartamento, pois contam com um número significativo de instalações e serviços.

The resorts have the greatest number of employees per room because they have a wide range of facilities and services.

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Operating profit analysis 2011 – resorts

Below are operating figures for resorts in 2011:

Segmentação da demanda 2011 Market mix 2011	
Segmento Segment	Resorts
Comercial corporate Corporate rates	5.4%
Individual Transient business/leisure	19.6%
Turistas operadoras Tour operators	33.2%
Grupos de eventos Groups	35.6%
Tripulação Crew	0.8%
Outros Other	5.4%
Total	100.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Origem dos Hóspedes 2011 Origin of Guests 2011	
Brasileiros Brazilians	92.9%
Estrangeiros Foreigners	7.1%
Total	100.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Análise dos resultados 2011 Operating profit analysis 2011		
R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Resorts	
Receita total por apto ocupado (R\$) Total revenue per occupied room (R\$)	R\$ 683	
Ocupação Occupancy rate	50.0%	
Receitas operacionais Revenues	R\$	%
Total receitas de apartamentos e Alimentos e Bebidas Total rooms revenues and F&B	131,708	96.1%
Total Outros Deptos. Operacionais Minor Operating Departments	5,280	3.9%
Receita bruta Gross revenue	136,988	100.0%
(-) Impostos e taxas (-) Taxes	9,759	7.1%
Receita líquida Net revenue	127,229	92.9%
Despesas (R\$) Expenses (R\$)	R\$	%
Salários e Encargos Payroll and Related Expenses	45,367	33.1%
Outras Despesas Operacionais Other Operating Expenses	38,931	28.4%
Despesas Administrativas Administrative Expenses	8,389	6.1%
Vendas e Marketing Sales and Marketing	5,041	3.7%
Manutenção Maintenance	4,686	3.4%
Energia Utilities	7,092	5.2%
Total de custos e despesas Total expenses	109,506	79.9%
Resultado Operacional Bruto Gross Operating Profit	17,723	12.9%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Glossário de termos

A seguir apresentamos as definições dos termos utilizados na publicação. Esses termos foram descritos de acordo com a décima edição do Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis, publicado pela América Hotel & Motel Association.

Taxa de ocupação

A taxa de ocupação refere-se à média anual. A taxa é obtida dividindo-se o número total de apartamentos ocupados, excluindo cortesias e uso da casa, pelo número de apartamentos disponíveis no ano.

Diária média

A diária média refere-se à média anual. A diária média é obtida dividindo-se a receita de apartamentos, já deduzido o café da manhã, pelo total de apartamentos ocupados no ano (excluindo cortesias e uso da casa).

RevPAR

O RevPAR é um índice que combina a taxa de ocupação e a diária média, representando a receita de apartamentos por apartamento disponível. O RevPAR é obtido dividindo-se a receita de apartamentos pelo total de apartamentos disponíveis no ano. Pode-se obter o RevPAR também multiplicando-se diretamente a taxa de ocupação anual pela diária média.

Receitas

- **Receitas de apartamentos:** receita da venda de apartamentos, deduzidas as taxas de serviço, café da manhã e descontos.
- **Receitas de alimentos:** incluem as receitas com a venda de alimentos no restaurante, “room service”, banquete e serviços similares, além do café da manhã e bebidas como café, leite e chá.
- **Receitas de bebidas:** receitas com a venda de bebidas alcoólicas e não alcoólicas no restaurante, bar, banquetes, room service e outros.
- **Outras receitas de alimentos e bebidas:** incluem aluguéis de salões e equipamentos para eventos.
- **Receitas de telefone:** receita de telefone, fax e serviço de internet.
- **Outros departamentos operacionais:** incluem as receitas de serviços como lavanderia, business center, health club, e outros departamentos explorados.
- **Aluguéis e outras receitas:** aluguéis de lojas e vitrines, receitas cambiais, concessões, comissões de aluguel de carros, estacionamento, etc.

Glossary

The following paragraphs define some of the terms used in this publication. These terms are in accordance with the tenth edition of the Uniform System of Accounts for Hotels published by the American Hotel & Motel Association.

Room occupancy

Room occupancy refers to average annual room occupancy. Annual occupancy is obtained by dividing total number of occupied rooms, net of complimentary and “house-use” nights, by the total number of available rooms in the year.

Average rates

Average rate refers to the annual average rate. The average rate is obtained by dividing rooms revenue, net from breakfast, by the total number of occupied rooms in the year (net from complimentary and “house-use” nights).

RevPAR

RevPAR is an index that considers occupancy and average rate and represents the rooms revenue per available room. RevPAR equals rooms revenue divided by the total number of available rooms in the year. RevPAR can also be calculated by multiplying the average annual room occupancy by net average room rate.

Revenues

- **Room sales:** revenue from rooms rented, net of service fees, breakfast and discounts.
- **Food sales:** includes the revenue derived from the sale of food in restaurants, room service, banquet and similar services, in addition to breakfast, coffee, milk and tea.
- **Beverage sales:** revenue from the sale of alcoholic and non-alcoholic beverages in restaurants, bars, banquets, room service and others.
- **Other food and beverage revenues:** includes the rental of meeting rooms and equipment.
- **Telecommunication revenues:** revenues derived from guest use of telephone, fax and Internet service.
- **Minor department sales:** includes revenues from services such as laundry, business center, health club and other operated departments.
- **Rentals and other incomes:** rentals of stores and showcases, profits on foreign exchange, concession incomes, commissions from car rentals, parking etc.

Custos e despesas departamentais

- **Apartamentos:** incluem salários e encargos da recepção, governança, reservas e portaria. Outras despesas incluem material de limpeza, lavanderia, enxoval, amenidades para hóspedes, uniformes, despesas com reservas, comissão aos agentes de viagens, tv a cabo, etc.
- **Alimentos e bebidas:** incluem os custos diretos de alimentos e bebidas, os salários e encargos da cozinha, restaurantes, bares, room service e banquetes. Outras despesas incluem louças, talheres e baixelas, cristais, enxoval de mesa, pratarias, materiais de cozinha e restaurante, uniformes, música ambiente, menus, lavanderia etc.
- **Telefone:** incluem salários e encargos da telefonia, o custo das chamadas telefônicas, de fax e outras despesas relacionadas.
- **Outros departamentos operacionais:** constituem as despesas com salários, encargos e outras despesas relacionados com outros departamentos operados.

Despesas operacionais não distribuídas

- **Administração:** representam os salários e encargos do departamento de administração incluindo a gerência, contabilidade, recursos humanos e controladoria, podendo incluir também segurança, lazer, informática, entre outros. Outras despesas incluem comissões com cartão de crédito, despesas legais, seguros, viagens, material de escritório, informática, etc.
- **Marketing:** incluem salários e encargos do pessoal de marketing e vendas, além das despesas com propaganda, viagens, material promocional, etc. No caso de hotéis administrados por cadeias hoteleiras essas despesas podem incluir também taxas de marketing da cadeia.
- **Energia:** inclui as despesas com eletricidade, água, gás e outros combustíveis.
- **Manutenção:** incluem salários e encargos do departamento de manutenção, e despesas com manutenção de equipamentos, instalações, móveis, paisagismo, piscina, etc.

Resultado operacional bruto

Receita total menos os custos e despesas departamentais e as despesas operacionais não distribuídas, também conhecido como GOP.

Departmental costs and expenses

- **Rooms:** includes payroll and related expenses for the front desk, housekeeping, reservations and bell staff. Other expenses include cleaning supplies, laundry, linen supplies, guest amenities, uniforms, reservation expenses, travel agent commission, cable TV, among other costs and expenses.
- **Food and beverage:** includes direct costs of food and beverage, payroll and related expenses of kitchen personnel, restaurants, bars, room service and banquets. Other expenses include china, silverware, crystal ware, linen, kitchen and restaurant supplies, uniforms, menus, laundry etc.
- **Telecommunications:** includes payroll and related expenses of telephone operators, cost of calls and faxes, in addition to other related expenses.
- **Minor departments:** includes expenses with payroll and related expenses, in addition to other expenses related to other operated departments.

Undistributed operational expenses

- **Administrative and general:** these expenses include payroll and related expenses for administrative employees such as managers, accountants and human resources personnel. Expenses related to security, leisure, information technology and other expenses might also be included in this field. Other expenses include credit card commissions, legal fees, insurance, office supplies etc.
- **Marketing:** includes payroll and related expenses for sales and marketing personnel, in addition to expenses related to advertising, travelling, promotional supplies, etc. For hotels managed by hotel chains, marketing expenses might also include chain related marketing expenses.
- **Utility:** costs related to electricity, water, gas and other types of fuel.
- **Maintenance:** includes payroll and related expenses for maintenance personnel, in addition to the cost of maintaining the building, its furniture, landscape, equipment, pool etc.

Gross Operating Product (GOP)

Total revenues minus departmental and undistributed costs and expenses.



JONES LANG
LASALLE HOTELS®

Real value in a changing world



Escritórios dedicados Jones Lang LaSalle Hotels | Jones Lang LaSalle Hotels' Dedicated Offices

Atlanta
tel: +1 404 995 2100
fax: +1 404 995 2109

Chicago
tel: +1 312 782 5800
fax: +1 312 782 4339

Leeds
tel: +44 113 244 6440
fax: +44 113 245 4664

Milan
tel: +39 2 8586 8672
fax: +39 2 8586 8670

São Paulo
tel: +55 11 3071 0747
fax: +55 11 3071 4766

Auckland
tel: +64 9 366 1666
fax: +64 9 358 5088

Dallas
tel: +1 214 438 6100
fax: +1 214 438 6101

London
tel: +44 20 7493 6040
fax: +44 20 7399 5694

Moscow
tel: +7 495 737 8000
fax: +7 495 737 8011

San Francisco
tel: +1 415 395 4900
fax: +1 415 955 1150

Bangkok
tel: +66 2624 6400
fax: +66 2679 6519

Denver
tel: +1 303 260 6500
fax: +1 303 260 6501

Los Angeles
tel: +1 213 239 6000
fax: +1 213 239 6100

Munich
tel: +49 89 2900 8882
fax: +49 89 2900 8888

Shanghai
tel: +86 21 6393 3333
fax: +86 21 6133 5612

Barcelona
tel: +34 93 318 5353
fax: +34 93 301 2999

Dubai
tel: +971 4 436 2401
fax: +971 4 365 3260

Madrid
tel: +34 91 789 1100
fax: +34 91 789 1200

New Delhi
tel: +91 124 460 5000
fax: +91 124 460 5001

Singapore
tel: +65 6536 0606
fax: +65 6533 2107

Beijing
tel: +86 10 5922 1300
fax: +86 10 5922 1346

Frankfurt
tel: +49 69 2003 0
fax: +49 69 2003 1040

Manchester
tel: +44 161 828 6440
fax: +44 161 828 6490

New York
tel: +1 212 812 5700
fax: +1 212 421 5640

Sydney
tel: +61 2 9220 8777
fax: +61 2 9220 8765

Birmingham
tel: +44 121 643 6440
fax: +44 121 634 6510

Glasgow
tel: +44 141 248 6040
fax: +44 141 221 9032

Melbourne
tel: +61 3 9672 6666
fax: +61 3 9600 1715

Paris
tel: +33 1 4055 1718
fax: +33 1 4055 1868

Tokyo
tel: +81 3 5501 9240
fax: +81 3 5501 9211

Brisbane
tel: +61 7 3231 1400
fax: +61 7 3231 1411

Istanbul
tel: +90 212 350 0800
fax: +90 212 350 0806

Mexico City
tel: +52 55 5980 8054
fax: +52 55 5202 4377

Perth
tel: +61 8 9322 5111
fax: +61 8 9481 0107

Washington, D.C.
tel: +1 202 719 5000
fax: +1 202 719 5001

Buenos Aires
tel: +54 11 4893 2600
fax: +54 11 4893 2080

Jakarta
tel: +62 21 515 5665
fax: +62 21 515 5666

Miami
tel: +1 305 529 6345
fax: +1 305 529 6398

Rome
tel: +39 6 4200 6771
fax: +39 6 4200 6720

COPYRIGHT © JONES LANG LASALLE HOTELS 2012

Todos os direitos reservados. As informações desta publicação podem ser reproduzidas, desde que citada a fonte e mediante consentimento por escrito da Jones Lang LaSalle Hotels. Este relatório é baseado em fontes que consideramos confiáveis. Porém, apesar do esforço em garantir sua precisão, não podemos oferecer garantias quanto à ausência de erros. Gostaríamos de ser informados sobre eventuais erros para corrigi-los.

COPYRIGHT © JONES LANG LASALLE HOTELS 2012

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means without prior written consent of Jones Lang LaSalle Hotels. It is based on material that we believe to be reliable. While every effort has been made to ensure its accuracy, we cannot offer any warranty that it contains no factual errors. We would like to be told of any such errors in order to correct them.