

## Hotelaria em Números - *Brazil 2017*




FÓRUM  
DE OPERADORES  
HOTELEIROS  
DO BRASIL



## Lodging Industry in Numbers - *Brazil 2017*



Prefácio   Foreword.....	04
Principais conclusões desta Pesquisa   Key findings.....	05
Perspectivas   Trends.....	06
Histórico da Performance – hotéis urbanos   Historic Performance – city hotels .....	07
Oferta hoteleira existente no Brasil   Existing hotel supply in Brazil.....	08
Ranking das cadeias hoteleiras   Ranking of hotel chains.....	09
Ranking das administradoras hoteleiras que atuam no Brasil   Ranking of hotel management companies in Brazil .....	10
As 10 maiores marcas hoteleiras   Top 10 Brands.....	11
Hotéis urbanos – performance em 2016   City hotels – performance in 2016.....	11
Origem dos hóspedes   Origin of guests.....	12
Segmentação da demanda   Market Mix.....	12
Análise de desempenho – 2016   Analysis of 2016 performance.....	13
Número de Funcionários   Number of employees.....	14
Análise dos Resultados 2016 - hotéis   Operating profit analysis 2016 hotels.....	15
Análise dos departamentos operacionais 2016 - hotéis   Analysis of operating departments 2016 - hotels.....	16
Análise dos resultados 2016 - flats   Operating profit analysis 2016 – condo hotels.....	17
Oferta de Resorts existentes no Brasil   Existing Resorts supply in Brazil.....	18
Histórico da Performance – Resorts   Historic Performance – Resorts.....	19
Segmentação da demanda 2016 - Resorts   Market Mix 2016 - Resorts.....	20
Número de Funcionários 2016 - Resorts   Number of employees 2016 - Resorts.....	20
Origem dos hóspedes 2016 - Resorts   Origin of guests 2016 - Resorts.....	20
Análise dos Resultados 2016 - resorts   Operating profit analysis 2016 - resorts.....	21
Glossário de Termos   Appendix.....	22
Responsáveis   Contributors.....	24



*A recuperação da performance dos hotéis começou a despontar no final de 2016*

*Esse cenário deve reverter o segundo ano consecutivo de queda do Revpar*

A JLL's Hotels & Hospitality Group concluiu ao longo dos últimos cinco anos mais transações do que qualquer outra consultoria imobiliária do mundo na área de hotéis e hospitalidade, totalizando mais de US\$ 75 bilhões. A equipe de 350 especialistas em 20 países também realizou mais de 5.300 trabalhos de consultoria, avaliação e gestão de ativos. Nossos serviços de avaliação, corretagem, gerenciamento de ativos e consultoria hoteleira ajudaram mais investidores, proprietários e operadores de hotéis a obterem melhores retornos sobre seus ativos do que qualquer outro consultor imobiliário no mundo.

Para saber mais, visite:

[www.jll.com/hospitality](http://www.jll.com/hospitality)

*Hotel performance showed signs of improvement at year-end 2016*

*This trend suggests that the market has reached a turning point and may avoid a second year of RevPar decline*

JLL's Hotels & Hospitality Group has completed more transactions than any other hotels and hospitality real estate advisor over the last five years, totalling more than \$77.5 billion worldwide.

The group's 350-strong global team in over 20 countries also closed more than 5,300 advisory, valuation and asset management assignments. Our hotel valuation, brokerage, asset management and consultancy services have helped more hotel investors, owners and operators achieve high returns on their assets than any other real estate advisor in the world.



## Prefácio

Prezado Leitor,

É com grande prazer que apresentamos mais uma edição da publicação “Hotelaria em Números - Brasil 2017”. Esta publicação foi elaborada com base em questionários preenchidos por mais de 490 hotéis, resorts e flats sobre a sua performance no ano de 2016.

Pelo sétimo ano consecutivo contamos com a parceria do FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), que incentivou a participação de seus associados nesta pesquisa. Esta parceria tem grande importância para a obtenção do objetivo da JLL Hotels & Hospitality Group de cada vez mais aprimorar e disponibilizar informações abrangentes e confiáveis.

Este ano contamos também com o apoio da ABR (Associação Brasileira de Resorts) que incentivou seus associados a participarem desta pesquisa.

O propósito deste trabalho é apresentar um panorama da performance dos hotéis, resorts e flats no país, com ênfase nos parâmetros sobre a distribuição de 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. Na elaboração dos dados e resultados foi mantida nossa independência, bem como a confidencialidade dos dados.

Agradecemos a colaboração e participação de todos os hotéis, resorts e flats e esperamos poder contar novamente no próximo ano.

Para receber uma cópia digital deste relatório, favor entrar em contato pelo e-mail [jllh.brasil@am.jll.com](mailto:jllh.brasil@am.jll.com).

Ricardo Mader Rodrigues – JLL Hotels & Hospitality Group

Prezado Leitor,

2017 trata-se de um ano muito especial, pois o FOHB completará 15 anos de atuação e protagonismo no que se refere aos interesses do setor hoteleiro. Empenhados na árdua e contínua missão de desenvolver nossas redes hoteleiras, investidores, parceiros, hóspedes, colaboradores, bem como os setores público e privado, temos procurado, ao longo dos anos, estabelecer vínculos com as principais entidades do trade com o intuito de fortalecer cada vez mais o segmento.

Nesse sentido, já são 7 anos colaborando com o estudo “Hotelaria em Números,” de responsabilidade da JLL Hotels & Hospitality Group, através do fornecimento de dados estatísticos de grande relevância que auxiliam não só na compreensão de nosso cenário de atuação, como também funcionam como instrumentos fundamentais na realização do planejamento dos principais players do setor, ainda mais considerando que estamos buscando nos recuperar de um período de crise política e econômica no Brasil.

Por isso, mais uma vez estamos muito satisfeitos em participar deste grande projeto.

Ótima leitura a todos!

Manuel Gama – Presidente do FOHB

Prezado Leitor,

A ABR – Associação Brasileira de Resorts tem em seus pilares a difusão de dados estatísticos qualitativos e quantitativos colhidos através de pesquisas e estudos junto aos Resorts associados, contribuindo com a tomada de decisões e conhecimento em geral do mercado de Resorts.

E neste sentido, o estudo – Hotelaria em Números da JLL Hotels tem grande papel e relevância no mercado, graças a credibilidade do estudo construído e aprimorado ao longo dos últimos anos. A ABR apoia este trabalho e acredita que o segmento dos Resorts só tem a ganhar com as informações que compõem o estudo, permitindo o acompanhamento da performance do mercado de uma maneira geral e servindo de instrumento para tomada de decisões estratégicas.

O segmento de Resorts no Brasil ainda tem muito espaço para crescer e o trabalho da JLL é fundamental para trilharmos este caminho.

Boa leitura!

Luigi Rotunno – Presidente da ABR

## Foreword

Dear Reader,

Once again, we are pleased to present to you Lodging Industry in Numbers - Brazil 2017. This research report presents the latest figures from the Brazilian hospitality market, detailing performance data provided by more than 490 Brazilian hotels, condo hotels and resorts in 2016.

In this edition, for the seventh year, JLL's Hotels & Hospitality Group partnered with FOHB, Brazilian Hotel Chain Operators, which encouraged its members to participate in this research study.

This partnership is of great importance to the achievement of the objectives of JLL's Hotels & Hospitality Group to continually enhance and improve the sampling information, thus making the research more comprehensive and reliable.

Additionally, this year we had the support of ABR (Associação Brasileira de Resorts), who also encouraged its members to participate in this research.

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 JLL's Hotels & Hospitality Group and the underlying data is kept confidentially by the firm.

We would like to thank all participating hotels, condo hotels and resorts hoping to have their participation next year.

To receive an electronic copy of this report, please contact us at [jllh.brasil@am.jll.com](mailto:jllh.brasil@am.jll.com).

Ricardo Mader Rodrigues – JLL Hotels & Hospitality Group

Dear Reader,

2017 is a special year for FOHB as it marks 15 years of unmatched experience, serving to solidify our position as industry leaders in the hotel sector. Engaged in the arduous and continuing mission of developing our hotel chains, investors, partners, guests, employees, as well as the public and private sectors, we have sought over the years to be a connecting force among major tourism stakeholders.

To that end, we have collaborated and worked in close partnership with JLL's Hotels & Hospitality Group over the past seven years to bring the “Lodging Industry in Numbers” study to fruition. We have provided key statistical data and insights to ensure the study provides a comprehensive analysis of the industry. This is an incredibly important tool in a market such as Brazil as we continue to face economic and political instability. This reliable information will help estimate performance of hotel projects and will enable more precise planning for the future.

We hope you enjoy the read!

Manuel Gama – FOHB President

Dear Reader,

ABR - Brazilian Association of Resorts is dedicated to the dissemination of qualitative and quantitative statistical data collected through research and studies for resorts. This allows us to contribute to the decision making and general knowledge of the resorts market.

In support of this mission, we contribute to JLL's Hotels & Hospitality Group's “Lodging Industry in Numbers” study. This timely report is extremely relevant to our market. ABR believes this study serves as a great tool not only to better inform the industry on the resorts segment but to also guide in strategic decision making.

The resorts segment in Brazil has great potential for growth and the research lead by JLL is fundamental in supporting the market's evolution.

Enjoy the read!

Luigi Rotunno – ABR President

## Principais conclusões desta Pesquisa

A performance dos hotéis no Brasil foi impactada negativamente pelo segundo ano consecutivo pela pior e mais longa recessão econômica do país. A taxa de ocupação dos hotéis urbanos (hotéis + flats) apresentou em 2016 uma queda de mais de 7,0% em relação a 2015, atingindo uma média de 55% no ano. Assim como em 2015, podemos observar que a queda da taxa de ocupação dos hotéis é significativamente superior à queda do PIB do país.

Em relação à diária média dos hotéis urbanos, a queda em 2016 foi de somente 1,6% em relação à 2015. Dois fatores explicam essa pequena queda da diária frente a uma queda tão significativa da taxa de ocupação: a primeira foi o impacto das altas diárias dos hotéis do Rio de Janeiro, conseguidas nos períodos pré e durante os Jogos Olímpicos; o segundo foi a desvalorização do Real, que impacta positivamente os hotéis que captam um grande segmento de hóspedes estrangeiros.

Na média do país, o REVPAR caiu aproximadamente 9% em relação a 2015. Esse índice foi significativamente menor que o ocorrido em 2015 que foi de quase 15%. Esse desempenho em 2016 ajudou a fundamentar a projeção pelos principais players da Indústria Hoteleira de que o REVPAR deve interromper a tendência de queda já durante o ano de 2017.

O crescimento do número de quartos do país em 2016 foi de 3,0%, índice menor que o de 2015 que foi de 4,2%. A grande maioria dessas aberturas ocorreu no Rio de Janeiro na ocasião dos Jogos Olímpicos.

Quase todos os mercados analisados apresentaram queda do Revpar, variando de 6,2% em Porto Alegre a 23,5% em Curitiba, consequência da retração da economia. São Paulo apresentou uma retração de 9,6%, sendo o segundo mercado com a menor variação negativa.

A exceção foram as cidades do Rio de Janeiro e Salvador. O Rio de Janeiro apresentou um crescimento de 3,6% do Revpar, principalmente em decorrência das altas diárias alcançadas durante os Jogos Olímpicos. Salvador apresentou um pequeno crescimento de 1,2%, revertendo a queda sofrida no ano anterior.

Assim como em 2015, as margens de lucro dos hotéis foram impactadas negativamente em 2016 pela queda do REVPAR e a alta inflação. O GOP em 2016 caiu quase quatro pontos percentuais em relação a 2015, atingindo o nível de 25% em relação à receita total. Essa queda foi menor que a apresentada entre 2015 e 2014 que foi de sete pontos percentuais.

O desempenho dos Resorts continuou a melhorar em 2016. Apesar de apresentar uma ligeira queda na Taxa de Ocupação atingindo o nível de 56% comparado a 57% em 2015, o faturamento médio cresceu 17,5% em relação a 2015.

## Key Findings

For a second consecutive year Brazil's lodging industry performed poorly, largely attributable to the worst and longest economic recession the country has faced. The occupancy rate of city hotels (hotels + flats) declined by more than 7.0% in relation to 2015, reaching an average of 55% for the year. Similar to 2015, the decrease in hotel occupancy rates has been significantly deeper than the decrease the country's GDP has observed.

The average daily rate (ADR) performance of city hotels has been more resilient as compared to occupancy, observing a more modest decrease of 1.6% in 2016 as compared to 2015. ADR integrity was somewhat preserved in 2016 as a result of the higher rates hotels in Rio de Janeiro commanded during the Olympic Games. Additionally, hotels with a large foreign demand base were able to command higher price points as the devaluation of the Real led to an influx of international demand.

The country's average RevPAR fell by approximately 9.0% compared to 2015. Despite experiencing another decrease, the decline in RevPAR in 2016 was significantly lower than in 2015, which was almost 15%. This trend suggests the market is bottoming and may be poised for some level of performance improvement in the near future.

Additional hotel supply grew more slowly in 2016 at a rate of 3.0% as compared to 4.2% in 2015. The majority of the new rooms supply occurred in Rio de Janeiro in anticipation of the Olympic Games. The slowing growth in hotel supply should bode well for improvement in lodging performance this year and next.

As aforementioned, the weak economic conditions in the country have influenced market performance across the entire country. Nearly all of the analyzed markets exhibited poor RevPAR performance, with decreases ranging from 6.2% in Porto Alegre to 23.5% in Curitiba. São Paulo presented a reduction of 9.6%, representing the second market with the lowest negative variation.

That being said, there were two exceptions, those being Rio de Janeiro and Salvador both of which experienced modest increases in RevPAR. Rio de Janeiro grew by 3.6%, primarily due to the extraordinary ADR levels achieved during the Olympic Games. Salvador's RevPAR grew minimally at 1.2% but still represented a reversal to the negative performance witness in the year prior.

As in 2015, hotel profit margins were negatively impacted in 2016 by the decrease in RevPAR and high inflation. The GOP in 2016 fell four percentage points compared to 2015, reaching a level of 25% over total revenue. Nonetheless, this decrease was less than that observed from 2014 to 2015.

Resort performance continued to improve in 2016. Despite a slight decrease in occupancy rate to 56% as compared to 57% in 2015, hotel average revenues grew 17.5% over 2015.

As incertezas políticas que culminaram com o Impeachment da Presidente Dilma Rousseff influenciaram na tomada de decisões dos investidores. Em 2016, ao contrário dos dois anos anteriores, nenhuma importante transação hoteleira aconteceu no Brasil. As transações hoteleiras voltaram a acontecer já no primeiro semestre de 2017.

## Perspectivas

Conforme mencionamos, a recuperação da performance dos hotéis começou a despontar no final de 2016 e está se consolidando no ano de 2017. Alguns segmentos importantes de demanda recomeçaram as suas atividades, notadamente o segmento MICE, pois as empresas estão se preparando para a retomada da atividade econômica e implantado novas estratégias e lançamentos de programas de desenvolvimento.

Os investidores hoteleiros voltaram a procurar oportunidades no Brasil, principalmente os grupos estratégicos (Redes Hoteleiras) e Fundos de Private Equity. A maior transação fechada em 2017 foi a compra do Hotel Windsor Atlantica no Rio de Janeiro pelo Fundo Blackstone. Nós esperamos que outras importantes transações ocorram ao longo de 2017, incluindo a fusão de alguns grupos hoteleiros locais.

Por último, acreditamos que o ano de 2017 vai marcar o início de um ciclo de baixo crescimento da oferta hoteleira. Estimamos que mais de 70% dos hotéis desenvolvidos no Brasil nos últimos 20 anos foram financiados por pequenos investidores através da incorporação de Condo Hotéis. A esperada nova regulamentação por parte da CVM (órgão regulador do mercado de capitais) sobre o modelo de Condo Hotel deverá frear significativamente o desenvolvimento desse modelo de negócio.

Caso a estabilização macroeconômica no país continue por meio da queda das taxas de juros e de inflação, acreditamos que o modelo de Condo Hotel deverá ser substituído por Fundos Imobiliários. Primeiro os Fundos deverão ser estruturados com portfólio de Hotéis e Condo Hotéis existentes, e no futuro poderão ser criados para o desenvolvimento de novos hotéis.

The political uncertainty that culminated in the impeachment of President Dilma Rousseff has greatly influenced investor sentiment. In 2016, unlike the previous two years, no major hotel transactions took place in Brazil. Investment activity increased in early 2017. Most notably was the purchase of the Windsor Atlantica Hotel by U.S. private equity firm Blackstone, which bodes well for future investment activity in the market as it is a testament to the confidence the firm has on this region of the country.

## Trends

As previously mentioned, Brazil's lodging market began to exhibit signs of improvement in late 2016 and the trend has continued in early 2017. Some important segments of demand have resumed their activities, notably the MICE segment. The MICE segment will improve as a consequence of the new strategies which companies will implement due to the economy recovery.

Hotel investors continue to look for opportunistic assets in Brazil, particularly hotel chains looking to make strategic investments in certain markets or assets. We expect other major transactions to occur throughout 2017 and mergers between local hotel groups.

Finally, we believe that 2017 will mark the beginning of a cycle of low growth in hotel supply. We estimate that more than 70% of the hotels developed in Brazil in the last 20 years were financed by small investors through the condo hotel structure. New regulation passed by CVM (Regulatory Body of the Capital Market) related to the condo hotel model, should significantly restrain the development of this type of hotel asset.

JLL anticipates that collectively, continual macroeconomic stabilization in the country, falling interest rates and a decline in inflation, will diminish the presence of condo hotels, thereby creating an opportunity for real estate funds to become more prevalent.

## Histórico da Performance – hotéis urbanos

Os quadros abaixo apresentam um histórico da performance dos Hotéis Urbanos (hotéis+flats) nos últimos 13 anos.

Ocupação | Room occupancy

Ano   Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)	Variação   Change
2004	55.0%	-
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%
2012	65.6%	-5.6%
2013	65.9%	0.4%
2014	64.9%	-1.5%
2015	59.6%	-8.1%
2016	55.2%	-7.5%

Fonte | Source: JLL

RevPAR (R\$)

Ano   Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)	Variação   Change
2004	68.0	-
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%
2012	160.0	8.8%
2013	171.0	6.9%
2014	173.0	1.2%
2015	148.0	-14.5%
2016	135.0	-8.8%

Fonte | Source: JLL

## Historic Performance – city hotels

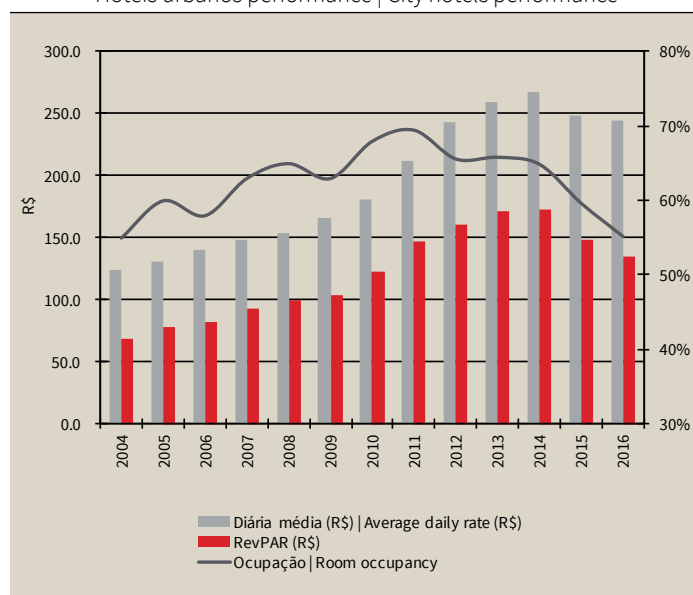
The following tables show the historic performance of city hotels (Hotels+Condo-Hotels) over the past 13 years.

Diária média (R\$) | Average daily rate (R\$)

Ano   Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)	Variação   Change
2004	124.0	-
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%
2012	243.0	15.2%
2013	259.0	6.6%
2014	267.0	3.1%
2015	248.0	-7.1%
2016	244.0	-1.6%

Fonte | Source: JLL

Hotéis urbanos performance | City hotels performance



Fonte | Source: JLL

## Oferta hoteleira existente no Brasil

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

### Total de Hotéis no Brasil

Não existem dados oficiais sobre o número total de hotéis no Brasil. Desta forma, para a estimativa desse total, utilizamos como base o nosso banco de dados e informações obtidas de sites especializados e informações do mercado. Para tanto, identificamos os hotéis que são afiliados a 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 (10,9%), mas em número de apartamentos é mais representativo, chegando a 35,4%, do total de apartamentos disponíveis no Brasil, demonstrando que os hotéis afiliados a cadeias têm em média maior número de quartos, especialmente aqueles afiliados a cadeias internacionais.

## Existing hotel supply in Brazil

This section presents research prepared by JLL pertaining to the existing hotel supply in Brazil, including the total number of hotels and condo hotels affiliated with national and international chains and ranking of the hotel hotel chains and management companies.

### Total Number of Hotels in Brazil

Leveraging its proprietary databases, data from other specialized websites and market information, JLL identified the hotels that are affiliated with national or international hotel chains and then estimated the number of independent hotels. The hotels affiliated with national chains with fewer than 600 rooms were considered to be independent hotels.

The percentage of chain-affiliated hotels is still low comprising only 10.9% of rooms, but when expressed by number of rooms, branded hotels make up a more significant 35.4% of rooms available in Brazil, underscoring the relatively large individual unit size of the average branded hotel - especially among those affiliated with international chains.

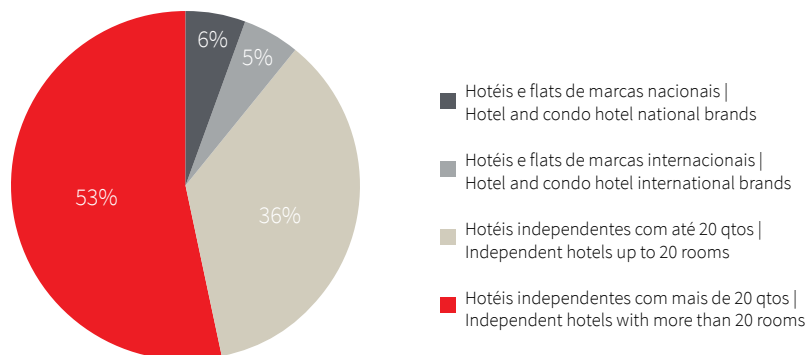
Total de hotéis, flats e Resorts no Brasil<sup>1</sup> | Total number of hotels, condo hotels and Resorts in Brazil<sup>1</sup>

Tipo   Property type	Hotéis   Hotels	%	Quartos   Rooms	%
Hotéis e flats de marcas nacionais   Hotel and condo hotel national brands	579	5.6%	93,214	17.3%
Hotéis e flats de marcas internacionais   Hotel and condo hotel international brands	548	5.3%	96,361	17.9%
Hotéis independentes com até 20 qtos   Independent hotels up to 20 rooms	3,711	36.0%	41,253	7.7%
Hotéis independentes com mais de 20 qtos   Independent hotels with more than 20 rooms	5,476	53.1%	306,646	57.1%
Total	10,314	100%	537,474	100%

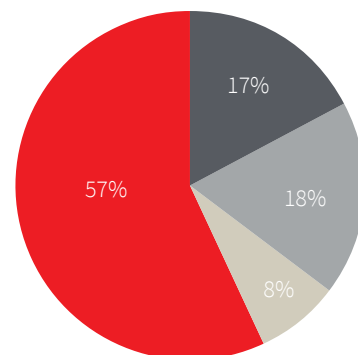
(1) Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2017 | Includes existing hotels and condo hotels as of June 2017

Fonte | Source: JLL

Estoque de hotéis e flats no Brasil | Hotel and Condo Hotels Stock in Brazil



Estoque de quartos no Brasil | Room Stock in Brazil





## Ranking das cadeias hoteleiras

## Ranking of hotel chains

Ranking das cadeias hoteleiras<sup>1</sup> | Ranking of hotel chains<sup>1</sup>

2017	Cadeias Hoteleiras   Hotel Chains	Número de quartos   Number of rooms	Número de hotéis   Number of hotéis
1	Accor	42,494	253
2	Choice	11,109	68
3	Louvre Hotels	6,887	35
4	Nacional Inn	6,101	54
5	Wyndham	5,890	33
6	Intercity	5,749	33
7	Nobile	4,812	17
8	Transamérica	4,547	24
9	Blue Tree	4,450	23
10	Hplus	4,411	14
11	Windsor	3,993	15
12	Slaviero	3,591	27
13	Grupo Roma	3,424	12
14	Rede Bristol	3,225	27
15	Bourbon	3,179	16
16	IHG	3,015	13
17	GJP	2,471	13
18	Promenade	2,463	18
19	Marriott	2,416	10
20	Meliá	2,393	6
21	Vila Galé	2,347	7
22	Starwood	2,311	9
23	Bristol Hotelaria	2,133	16
24	Othon	2,124	13
25	Carlson	2,019	11
26	Best Western	1,841	14
27	Hilton	1,669	4
28	Go Inn	1,655	8
29	Hotéis Privé	1,568	4
30	Sauípe	1,564	3
31	Laghetto	1,499	11
32	San Diego Hotéis	1,456	13
33	Master Hotéis	1,409	10
34	BHG Brazil Hospitality Group	1,291	6
35	Deville	1,265	8
36	Club Med	1,246	4
37	Plaza Inn	1,236	13
38	Iberostar	1,168	2
39	Travel Inn	1,141	13
40	Rio Quente Resorts	1,118	7
41	Harbor	1,070	14
42	Vert Hotéis	1,062	6
43	Hotelaria Brasil	1,058	8
44	Hyatt	1,054	3
45	Estanplaza	1,028	7
46	Arco Hotel	1,005	10
47	Hotéis Ritz	960	7
48	Tauá	957	3
49	Plaza Brasília	921	4
50	Zii Hoteis	901	8

(1) Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2017 | (1) Includes existing hotels and condo hotels as of June 2017

Fonte | Source: JLL

## Ranking das administradoras hoteleiras que atuam no Brasil

## Ranking of hotel management companies in Brazil

Ranking das administradoras hoteleiras que atuam no Brasil<sup>1</sup> | Ranking of hotel management companies in Brazil<sup>1</sup>

2017	Administradora hoteleira   Hotel management company	Número de quartos   Number of rooms	Número de hotéis   Number of hotéis
1	Accor	35,468	194
2	Atlantica	15,764	90
3	BHG Brazil Hospitality Group	9,300	47
4	Nobile	7,934	34
5	Nacional Inn	6,101	54
6	Intercity	5,772	33
7	Allia Hotels	5,083	43
8	Transamérica	4,547	24
9	Blue Tree	4,450	23
10	Hplus	4,411	14
11	Meliá Hotels	4,238	15
12	Windsor	3,993	15
13	Hotéis Slaviero	3,591	27
14	diRoma	3,424	12
15	Átrio	3,403	27
16	GJP	3,206	18
17	Bourbon	3,179	16
18	Vert Hotéis	2,983	17
19	Promenade	2,363	17
20	Vila Galé	2,347	7
21	Othon	2,124	13
22	Hotelaria Brasil	1,975	15
23	Marriott	1,972	8
24	Bristol Hotelaria	1,933	15
25	DoisPontoZero Hotéis	1,906	18
26	IHG	1,820	6
27	Hotéis Privé	1,736	5
28	Déville	1,581	9
29	Sauípe	1,564	3
30	Laghetto	1,499	11
31	San Diego Hotéis	1,456	13
32	Master Hotéis	1,409	10
33	Hilton	1,346	3
34	Starwood	1,298	4
35	Club Med	1,246	4
36	Rio Quente Resorts	1,190	8
37	Iberostar	1,168	2
38	Rede Atlântico	1,147	8
39	Travel Inn	1,117	12
40	Hotéis Suárez	1,112	14
41	Harbor	1,070	14
42	Hyatt	1,054	3
43	Estanplaza	1,028	7
44	Sol Express	989	6
45	Tauá	957	3
46	Plaza Brasília	921	4
47	Hotel 10	896	10
48	Pestana	884	6
49	Rede Plaza	831	7
50	Royal Palm Hotels	797	5

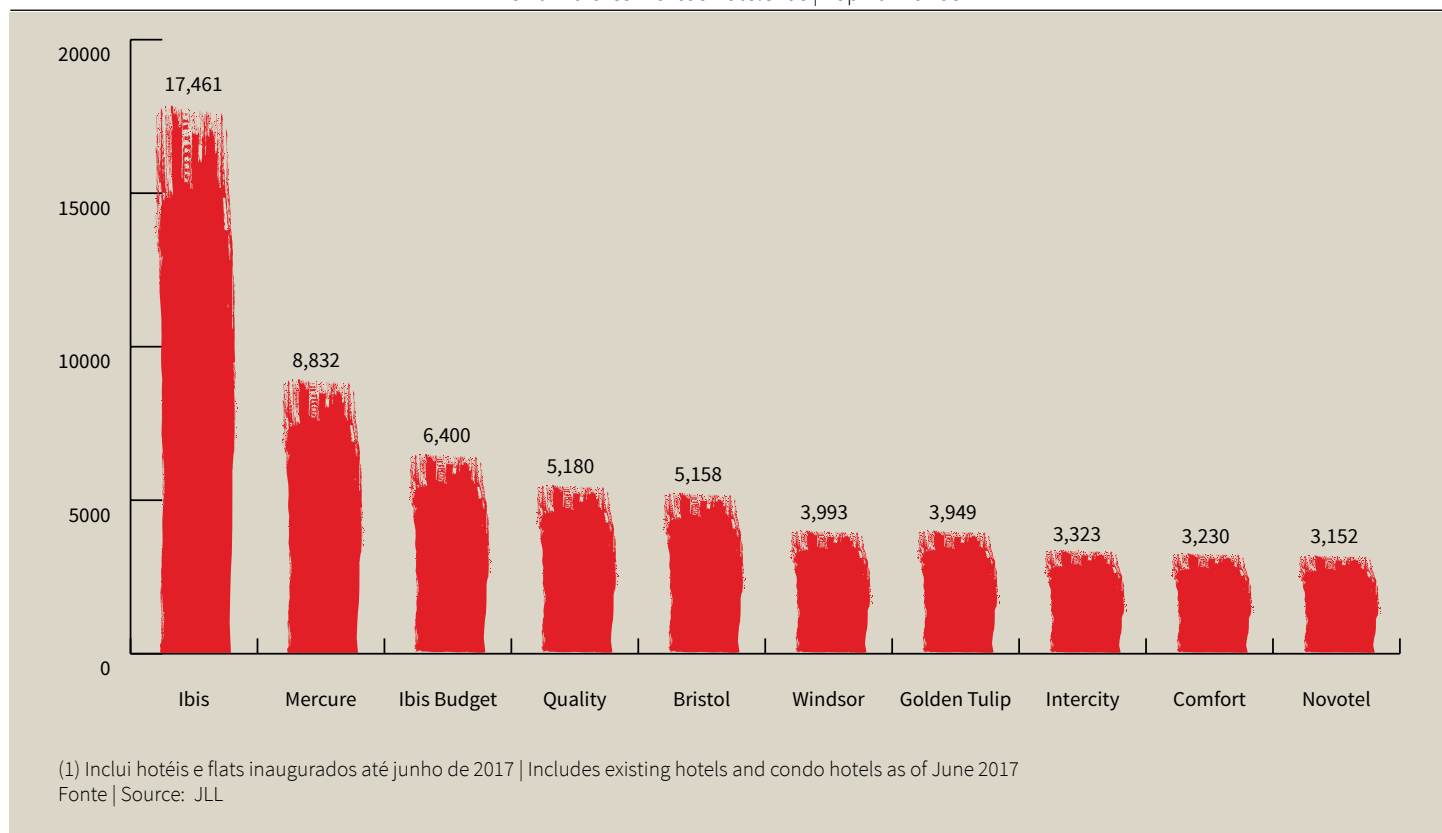
(1) Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2017 | (1) Includes existing hotels and condo hotels as of June 2017

Fonte | Source: JLL

## As 10 maiores marcas hoteleiras

## Top 10 Brands

As 10 maiores marcas hoteleiras | Top 10 Brands



## Hotéis urbanos – performance em 2016

A tabela abaixo apresenta a performance dos hotéis urbanos (hotéis + flats) em 2016.

## City hotels – performance in 2016

The table below presents the city hotels (hotels + condo hotels) performance in 2016.

Performance em 2016 | Performance in 2016

	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos   Total city hotels
	Diária média acima de   Average rate above R\$410	Diária média entre   Average rate between R\$240 - R\$410	Diária média abaixo de   Average rate below R\$240	
Diária média (R\$)   Average rate (R\$)	R\$ 604	R\$ 291	R\$ 178	R\$ 244
Ocupação anual   Occupancy rate	51.6%	55.5%	55.5%	55.2%
RevPAR (R\$)	R\$ 312	R\$ 162	R\$ 99	R\$ 135

Fonte | Source: JLL

## Origem dos hóspedes

O percentual de hóspedes estrangeiros em 2016 no total da amostragem de hotéis urbanos foi de 15,5%. A maior concentração encontra-se nos hotéis urbanos com diária média acima de R\$ 410, onde 45,4% dos hóspedes são estrangeiros. Em 2016 os turistas estrangeiros totalizaram aproximadamente 6,6 milhões de visitantes, o que representou um crescimento 4,8% em relação a 2015. Do total, 32% foram Argentinos e 9% americanos.

## Origin of guests

The percentage of international guests in 2016 in our hotel sample was 15.5%. The largest concentration of such guests was found in city hotels with average rates above R\$ 410, where 45.4% of the guests are foreigners. In 2016 foreign tourists numbered 6.6 million visitors, representing an increase of 4.8% since 2015. Notably, 32% were Argentines and 9% were from the U.S.

Origem dos hóspedes 2016 | Origin of guests 2016

	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos   Total city hotels
	Diária média acima de   Average rate above	Diária média entre   Average rate between	Diária média abaixo de   Average rate below	
	R\$410	R\$240 - R\$410	R\$240	
Brasileiros   Brazilians	54.6%	79.7%	89.0%	84.5%
Estrangeiros   Foreigners	45.4%	20.3%	11.0%	15.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: JLL

## Segmentação da demanda

Os principais segmentos de demanda hoteleira no Brasil são: negócios, lazer 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 business, leisure and groups. The percentage of these segments varies according to hotel category and region of the country.

Segmentação da demanda 2016 | Market mix 2016

Segmento   Segment	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos   Total city hotels
	Diária média acima de   Average rate above	Diária média entre   Average rate between	Diária média abaixo de   Average rate below	
	R\$410	R\$240 - R\$410	R\$240	
Negócios   Business	43.4%	64.9%	67.1%	65.3%
Lazer   Leisure	28.6%	18.7%	18.7%	19.1%
Grupos de eventos   Groups	15.3%	10.1%	7.6%	8.7%
Tripulação   Crew	10.1%	2.9%	2.2%	2.8%
Outros   Other	2.5%	3.4%	4.5%	4.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: JLL



## Análise de desempenho – 2016

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 alcançadas pelos hotéis em 2016. 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\$410 – 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 225 apartamentos.
- Diárias Médias entre R\$240 e R\$410 – 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 204 apartamentos.
- Diárias Médias abaixo R\$240 – São hotéis considerados econômicos e oferecem instalações e serviços enxutos. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 150 apartamentos.

### *Resorts*

Os resorts são hotéis de praia ou campo que contam com amplas instalações de lazer. A amostragem foi dividida de acordo com o valor da Receita Bruta total por apartamento ocupado. Assim como no caso dos hotéis, esse valor reflete o nível de instalações e serviços:

- Receita Bruta total por apartamento ocupado acima de R\$ 850 – São considerados os resorts de luxo com instalações e serviços de alto padrão. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 241 apartamentos.
- Receita Bruta total por apartamento ocupado abaixo R\$ 850 – São os resorts de categoria superior, com instalações e serviços de padrão médio. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 315 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 139 apartamentos no pool de locação.

## Analysis of 2016 performance

The data in the performance analysis of hotels and condo-hotels are represented in Reais and the indices represent the main indicators currently used in the hotel industry. Both 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 were divided into hotels, resorts and condo-hotels as described below:

### *Hotels*

The data were divided according to the average rates achieved in 2016. 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\$410 – Luxury hotels, providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these hotels had an average of 225 available rooms.
- Average Rates between R\$240 and R\$410 – 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 204 available rooms.
- Average Rates below R\$240 – Economy, limited service properties. Based on the data, these hotels had an average of 150 available rooms.

### *Resorts*

Resorts are hotels located at the beach or countryside with extensive leisure facilities. The data were divided according to the total revenue per occupied room achieved in 2016 and was as follows:

- Total Revenue per occupied room above R\$850 – Luxury resorts providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these resorts had an average of 241 available rooms.
- Total Revenue per occupied room under R\$850 – Superior resorts with mid-scale facilities and services. Based on the data, these hotels had an average of 315 available rooms.

### *Condo-hotels*

Condo-hotels have a different operation relative to traditional hotels because of the pool rental system and do not use the Uniform System of Accounts for Hotels. Based on our sample, condo-hotels have an average of 139 rooms in the rental pool system.

## Número de Funcionários

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

- Hotéis
- Flats
- Total Brasil

## Number of Employees

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

- Hotels
- Condo hotels
- Total Brasil

Número de funcionários por apartamento disponível 2016 | Number of employees per available room 2016

Departamento   Department	Hotéis   Hotels			Flats   Condo hotels	Brasil média   Brazil average
	Diária média acima de   Average rate above R\$410	Diária média entre   Average rate between R\$240 - R\$410	Diária média abaixo de   Average rate below R\$240		
Apartamentos   Rooms	0.24	0.17	0.15	0.14	0.17
Alimentos e Bebidas   Food & Beverage	0.23	0.16	0.09	0.03	0.12
Outros Deptos Operacionais   Minor Operating Departments	0.01	0.02	0.01	0.01	0.01
Administração   Administrative & General	0.07	0.05	0.03	0.03	0.04
Marketing e Vendas   Sales & Marketing	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01
Manutenção   Property Maintenance	0.05	0.03	0.02	0.02	0.02
Outros   Other	0.02	0.02	0.00	0.01	0.01
<b>Total</b>	<b>0.64</b>	<b>0.47</b>	<b>0.31</b>	<b>0.25</b>	<b>0.38</b>

Fonte | Source: JLL

# Análise dos Resultados 2016 - hotéis

# Operating profit analysis 2016 - hotels

Análise dos resultados 2016 | Operating profit analysis 2016

R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room	Hotéis   Hotels						Hotéis média   Hotels average	
	Diária média acima de   Average rate above R\$410		Diária média entre   Average rate between R\$240 - R\$410		Diária média abaixo de   Average rate below R\$240			
Diária média (R\$)   Average rate (R\$)	R\$ 662		R\$ 305		R\$ 174		R\$ 253	
Ocupação   Occupancy rate	51.1%		54.0%		56.2%		55.1%	
RevPAR (R\$)	R\$ 339		R\$ 165		R\$ 98		R\$ 139	
Receitas operacionais   Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total receitas de apartamentos   Total rooms revenues	125,225	73.3%	60,479	71.6%	35,954	74.3%	47,686	73.2%
Alimentos   Food	25,914	15.2%	15,048	17.8%	8,439	17.4%	11,206	17.2%
Bebidas   Beverage	7,096	4.2%	3,523	4.2%	1,663	3.4%	2,473	3.8%
Outras receitas A&B   Other F&B revenues	8,396	4.9%	2,911	3.4%	872	1.8%	1,854	2.8%
Total de A&B   Total F&B	41,406	24.2%	21,483	25.4%	10,975	22.7%	15,533	23.9%
Outros Deptos. Operacionais   Minor Operating Departments	2,635	1.5%	1,350	1.6%	755	1.6%	1,023	1.6%
Aluguéis e outras receitas (liq.)   Rents and other income (net)	1,684	1.0%	1,135	1.3%	695	1.4%	869	1.3%
Receitas brutas   Gross revenue	170,951	100.0%	84,447	100.0%	48,379	100.0%	65,111	100.0%
(-) Impostos e taxas   (-) Taxes	13,031	7.6%	7,576	9.0%	4,134	8.5%	5,562	8.5%
Receitas líquidas   Net revenue	157,920	92.4%	76,870	91.0%	44,245	91.5%	59,548	91.5%
Custos e despesas departamentais   Departmental expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Apartamentos   Rooms	26,987	21.6%	16,310	27.0%	10,616	29.5%	13,079	27.4%
Alimentos e bebidas   Food and beverage	28,150	68.0%	14,817	69.0%	7,674	69.9%	10,760	69.3%
Outros Deptos. Operacionais   Minor Operating Departments	4,292	162.9%	2,121	157.1%	1,135	150.3%	1,581	154.6%
Total de custos e despesas   Total expenses	59,429	34.8%	33,248	39.4%	19,426	40.2%	25,420	39.0%
Resultado departamental bruto   Total dept profit	98,491	57.6%	43,622	51.7%	24,819	51.3%	34,128	52.4%
Despesas operacionais não distribuídas   Undistributed operating expenses		%		%		%		%
Administração   Administrative & general	18,164	10.6%	9,333	11.1%	6,175	12.8%	7,716	11.8%
Marketing e vendas   Sales & marketing	6,228	3.6%	3,238	3.8%	1,677	3.5%	2,356	3.6%
Energia   Utilities	10,614	6.2%	6,068	7.2%	3,836	7.9%	4,823	7.4%
Manutenção   Property maintenance	10,509	6.1%	4,002	4.7%	2,274	4.7%	3,218	4.9%
Total	45,515	26.6%	22,641	26.8%	13,962	28.9%	18,112	27.8%
Resultado Operacional Bruto   Gross Operating Profit	52,976	31.0%	20,981	24.8%	10,858	22.4%	16,017	24.6%

Fonte | Source: JLL

## Análise dos departamentos operacionais 2016 - hotéis

## Analysis of operating departments 2016 - hotels

Análise dos departamentos operacionais 2016 - hotéis | Analysis of operating departments 2016 - hotels

R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room	Hotéis   Hotels						Hotéis média   Hotels average	
	Diária média acima de   Average rate above R\$410		Diária média entre   Average rate between R\$240 - R\$410		Diária média abaixo de   Average rate below R\$240			
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Apartamentos   Rooms								
Receitas   Revenues	125,225	100.0%	60,479	100.0%	35,954	100.0%	47,686	100.0%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	14,570	11.6%	8,824	14.6%	6,097	17.0%	7,315	15.3%
Outras despesas   Other expenses	12,417	9.9%	7,485	12.4%	4,519	12.6%	5,764	12.1%
Resultado   Departmental profit	98,238	78.4%	44,169	73.0%	25,337	70.5%	34,608	72.6%
Alimentos e Bebidas   Food & Beverage								
Receitas   Revenues	41,406	100.0%	21,483	100.0%	10,975	100.0%	15,533	100.0%
Custo das vendas   Cost of sales	9,089	22.0%	5,751	26.8%	3,421	31.2%	4,367	28.1%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	15,834	38.2%	7,865	36.6%	3,688	33.6%	5,503	35.4%
Outras despesas   Other expenses	3,227	7.8%	1,201	5.6%	565	5.2%	890	5.7%
Resultado   Departmental profit	13,256	32.0%	6,665	31.0%	3,301	30.1%	4,773	30.7%

Fonte | Source: JLL



# Análise dos resultados 2016 - flats

# Operating profit analysis 2016 – condo hotels

Flats - receitas e despesas no pool 2016 | Condo hotels - rental pool revenues and expenses 2016

R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)		Diária média entre   Average rate between R\$240 - R\$410		Diária média abaixo de   Average rate below R\$240		Flat média   Condo hotels average	
<b>Diária média (R\$)   Average rate (R\$)</b>	<b>R\$ 458</b>		<b>R\$ 280</b>		<b>R\$ 183</b>		<b>R\$ 235</b>	
<b>Ocupação   Occupancy rate</b>	<b>52.8%</b>		<b>56.8%</b>		<b>54.5%</b>		<b>55.4%</b>	
<b>RevPAR (R\$)</b>	<b>R\$ 242</b>		<b>R\$ 159</b>		<b>R\$ 100</b>		<b>R\$ 130</b>	
<b>Receitas (R\$)   Revenues (R\$)</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>
Apartamentos   Rooms	100,793	86.8%	58,888	83.4%	37,032	81.2%	47,734	82.6%
Café da manhã   Breakfast	8,985	7.7%	5,874	8.3%	4,685	10.3%	5,299	9.2%
Aluguel de salões   Meeting rooms revenue	1,572	1.4%	1,565	2.2%	714	1.6%	1,068	1.8%
Comunicação de Hóspedes   Guest Communications	55	0.0%	66	0.1%	39	0.1%	50	0.1%
Diversas   Other	4,718	4.1%	4,190	5.9%	3,156	6.9%	3,607	6.2%
<b>Receita bruta   Gross revenue</b>	<b>116,123</b>	<b>100.0%</b>	<b>70,582</b>	<b>100.0%</b>	<b>45,626</b>	<b>100.0%</b>	<b>57,758</b>	<b>100.0%</b>
(-) Deduções de vendas   (-) Taxes	13,604	11.7%	6,496	9.2%	4,461	9.8%	5,580	9.7%
<b>Receita líquida   Net revenue</b>	<b>102,519</b>	<b>88.3%</b>	<b>64,085</b>	<b>90.8%</b>	<b>41,165</b>	<b>90.2%</b>	<b>52,177</b>	<b>90.3%</b>
<b>Despesas (R\$)   Expenses (R\$)</b>								
Taxa de condomínio   Condo maintenance fees	22,799	19.6%	16,820	23.8%	12,407	27.2%	14,473	25.1%
Repasse de salários e encargos   Payroll & related expenses transfer	5,189	4.5%	4,621	6.5%	3,935	8.6%	4,242	7.3%
Repasse de café da manhã   Breakfast transfer	8,586	7.4%	4,750	6.7%	3,792	8.3%	4,337	7.5%
Contrato com terceiros   Third party contracts	6,077	5.2%	2,508	3.6%	3,104	6.8%	2,992	5.2%
Comissões de vendas   Sales comissions	5,579	4.8%	4,076	5.8%	2,949	6.5%	3,476	6.0%
Despesas de comercialização   Sales expenses	3,925	3.4%	2,328	3.3%	1,482	3.2%	1,895	3.3%
Energia   Utilities	2,878	2.5%	1,937	2.7%	1,383	3.0%	1,649	2.9%
IPTU / Property taxes	1,783	1.5%	1,563	2.2%	709	1.6%	1,073	1.9%
Outras despesas   Other expenses	6,116	5.3%	7,628	10.8%	3,880	8.5%	5,382	9.3%
Melhorias   Renovations	1,802	1.6%	1,165	1.7%	404	0.9%	745	1.3%
Taxa de administração   Management fees	2,895	2.5%	2,457	3.5%	1,686	3.7%	2,024	3.5%
<b>Total das despesas   Total expenses</b>	<b>67,628</b>	<b>58.2%</b>	<b>49,852</b>	<b>70.6%</b>	<b>35,731</b>	<b>78.3%</b>	<b>42,289</b>	<b>73.2%</b>
<b>(-) Capital de giro   (-) Working capital</b>	<b>2,431</b>	<b>2.1%</b>	<b>1,582</b>	<b>2.2%</b>	<b>758</b>	<b>1.7%</b>	<b>1,133</b>	<b>2.0%</b>
<b>Resultado (R\$)   Return to owners (R\$)</b>	<b>32,460</b>	<b>28.0%</b>	<b>12,652</b>	<b>17.9%</b>	<b>4,676</b>	<b>10.2%</b>	<b>8,754</b>	<b>15.2%</b>

Fonte | Source: JLL

## Oferta de Resorts existentes no Brasil

O capítulo a seguir apresenta o resultado de uma pesquisa elaborada pela JLL sobre a oferta de resorts existentes no Brasil.

### Total de Resorts no Brasil

Para a estimativa do total de resorts no Brasil, utilizamos como base o nosso banco de dados e informações obtidas da associação Resorts Brasil, sites especializados e informações do mercado.

O percentual de empreendimentos afiliados a cadeias hoteleiras corresponde à grande maioria dos empreendimentos, sendo 58.8% do total de apartamentos.

## Existing Resorts supply in Brazil

This section presents research prepared by JLL about the existing resort supply in Brazil.

### Total Number of Resorts in Brazil

To estimate the total number of resorts, we referenced our database, information from Resorts Brasil and market information. The majority of the room count, corresponding to 58.8% of total available supply, is chain-affiliated.

Total de Resorts no Brasil<sup>1</sup> | Total number of Resorts in Brazil<sup>1</sup>

Tipo   Property type	Resorts	%	Quartos   Rooms	%
Resorts de cadeias nacionais   National Chain Resorts	30	26.3%	8,280	29.4%
Resorts de cadeias internacionais   International Chain Resorts	26	22.8%	8,273	29.4%
Resorts independentes   Independent Resorts	58	50.9%	11,633	41.3%
Total	114	100%	28,186	100%

(1) Inclui Resorts até junho de 2017 | Includes existing Resorts as of June 2017  
Fonte | Source: JLL

Total de Resorts no Brasil<sup>1</sup> | Total number of Resorts in Brazil<sup>1</sup>

Tipo   Property type	Resorts	%	Quartos   Rooms	%
Resorts na praia   Beach Resorts	70	61.4%	18,030	64.0%
Resorts no Interior   Countryside Resorts	44	38.6%	10,156	36.0%
Total	114	100%	28,186	100%

(1) Inclui Resorts até junho de 2017 | Includes existing Resorts as of June 2017  
Fonte | Source: JLL

## Histórico da Performance – resorts

Os quadros abaixo apresentam um histórico da performance dos Resorts nos últimos 11 anos.

## Historic Performance – resorts

The following tables show the historic performance of Resorts over the past 11 years.

Ocupação   Room occupancy		
Ano   Year	R\$	Variação   Change
2006	47.0%	-
2007	48.0%	2.1%
2008	51.0%	6.3%
2009	44.0%	-13.7%
2010	46.0%	4.5%
2011	50.0%	8.7%
2012	50.0%	0.0%
2013	51.0%	2.0%
2014	50.2%	-1.6%
2015	56.8%	13.1%
2016	56.0%	-1.4%

Fonte | Source: JLL

Receita Total Bruta (R\$)   Total Gross Sales (R\$)		
Ano   Year	R\$ *	Variação   Change
2006	83,165.0	-
2007	92,532.0	11.3%
2008	117,577.0	27.1%
2009	112,640.0	-4.2%
2010	109,353.0	-2.9%
2011	136,988.0	25.3%
2012	140,782.0	2.8%
2013	130,121.0	-7.6%
2014	173,536.0	33.4%
2015	180,299.0	3.9%
2016	211,796.6	17.5%

Fonte | Source: JLL

\*R\$ por apartamento disponível/ R\$ per available room

Resultado Operacional Bruto GOP (R\$)		
Ano   Year	R\$ *	Variação   Change
2006	8,060.0	-
2007	14,799.0	83.6%
2008	21,562.0	45.7%
2009	16,655.0	-22.8%
2010	15,057.0	-9.6%
2011	17,723.0	17.7%
2012	21,029.0	18.7%
2013	21,890.0	4.1%
2014	34,083.0	55.7%
2015	35,020.0	2.7%
2016	33,450.8	-4.5%

Fonte | Source: JLL

\*R\$ por apartamento disponível/ R\$ per available room

A compilação das diárias médias é sempre um desafio, pois vários resorts incluem refeições nas diárias. Desta forma, optamos por calcular a Receita Total por apartamento ocupado para possibilitar uma comparação entre os resorts. A tabela abaixo apresenta os resultados, conforme cálculo especificado acima:

Compilation of average daily rates requires additional effort, because many resorts include meals in their rates. We opted to calculate total revenue per occupied room; therefore, reflecting a more accurate way to compare the resorts. The table below shows the results, calculated per the above methodology:

Receita Total por Apartamento Ocupado   Total Revenue per Occupied Room		
Ano/Year	R\$ *	Variação   Change
2010	616.0	-
2011	683.0	10.9%
2012	691.0	1.2%
2013	720.0	4.2%
2014	993.0	37.9%
2015	810.0	-18.4%
2016	1,017.0	25.6%

## Segmentação da demanda 2016 - resorts | Market mix 2016 - resorts

Segmentação da demanda 2016 | Market mix 2016 - Resorts

Segmento   Segment	Receita Total por apto ocupado (R\$)   Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 850	Under R\$ 850	Brazil
Negócios   Business	17.1%	3.0%	12.4%
Lazer   Leisure	64.2%	52.8%	60.4%
Grupos de eventos   Groups	16.1%	19.6%	17.3%
Tripulação   Crew	0.2%	0.0%	0.1%
Outros   Other	2.3%	24.6%	9.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

## Número de funcionários por apartamento disponível 2016 - resorts | Number of employees per available room 2016 - resorts

Número de funcionários por apartamento disponível 2016 | Number of employees per available room 2016

Departamento   Department	Receita Total por apto ocupado (R\$)   Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 850	Under R\$ 850	Brazil
Apartamentos   Rooms	0.30	0.29	0.30
Alimentos e Bebidas   Food & Beverage	0.51	0.39	0.44
Outros Deptos Operacionais   Minor Operating Departments	0.14	0.05	0.09
Administração   Administrative & General	0.12	0.09	0.10
Marketing e Vendas   Sales & Marketing	0.06	0.05	0.05
Manutenção   Property Maintenance	0.11	0.10	0.11
Outros   Other	0.04	0.10	0.07
<b>Total</b>	<b>1.26</b>	<b>1.07</b>	<b>1.16</b>

## Origem dos Hóspedes 2016 - resorts | Origin of Guests 2016 - resorts

Origem dos Hóspedes 2016 | Origin of Guests 2016

	Receita Total por apto ocupado (R\$)   Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 850	Under R\$ 850	Brazil
Brasileiros   Brazilians	92.7%	89.5%	91.6%
Estrangeiros   Foreigners	7.3%	10.5%	8.4%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>



## Análise dos Resultados 2016 - resorts

Apresentamos a seguir os resultados obtidos para resorts em 2016:

## Operating profit analysis 2016 - resorts

Below are operating figures for resorts in 2016:

Análise dos resultados 2016 | Operating profit analysis 2016

Receita Total por apto ocupado (R\$)   Total Revenue per occupied room (R\$)  Ocupação   Occupancy rate	Receita Total por apto ocupado (R\$)/Total Revenue per occupied room (R\$)					
	Above R\$ 850		Under R\$ 850		Brazil	
	R\$ 1,286		R\$ 750		R\$ 1,017	
	51%		62%		56%	
	R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room					
Receitas operacionais   Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total receitas de apartamentos e Alimentos e Bebidas  Total rooms revenues and F&B	231,271	95.7%	156,827	95.1%	202,320	95.5%
Total Outros Deptos. Operacionais   Minor Operating Departments	10,391	4.3%	8,038	4.9%	9,476	4.5%
Receitas brutas   Gross revenue	241,662	100.0%	164,866	100.0%	211,797	100.0%
(-) Impostos e taxas   (-) Taxes	19,297	8.0%	18,071	11.0%	18,820	8.9%
Receita líquida   Net revenue	222,365	92.0%	146,795	89.0%	192,977	91.1%
Despesas   Expenses						
Salários e Encargos   Payroll and Related Expenses	81,081	33.6%	54,576	33.1%	70,774	33.4%
Outras Despesas Operacionais   Other Operating Expenses	58,648	24.3%	41,487	25.2%	51,974	24.5%
Despesas Administrativas   Administrative Expenses	11,177	4.6%	9,862	6.0%	10,666	5.0%
Marketing e Vendas   Sales and Marketing	7,594	3.1%	6,117	3.7%	7,020	3.3%
Manutenção   Maintenance	7,685	3.2%	5,878	3.6%	6,982	3.3%
Energia   Utilities	14,176	5.9%	8,864	5.4%	12,110	5.7%
Total das despesas   Total expenses	180,362	74.6%	126,784	76.9%	159,526	75.3%
Resultado Operacional Bruto   Gross Operating Profit	42,003	17.4%	20,011	12.1%	33,451	15.8%

Fonte | Source: JLL

## Glossário de Termos

A seguir apresentamos as definições dos termos utilizados na publicação. Esses termos foram descritos de acordo com a décima primeira 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, representado 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 telecomunicações:** receita de telefone, internet, fax
- **Outros Departamentos Operacionais:** incluem as receitas de serviços como lavanderia, business center, health club, estacionamento e outros departamentos explorados.
- **Aluguéis e Outras Receitas:** aluguéis de lojas e vitrines, receitas cambiais, concessões, comissões de aluguel de carros, estacionamento, etc.

## Appendix

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 from 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. It is also possible to obtain the RevPAR by multiplying average annual room occupancy by net average room rate.

### Revenues

- **Room Sales:** revenue from rooms rented, net from 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:** include the rental of meeting rooms and equipment.
- **Telecommunication Revenues:** revenues derived from guest use of telephone, fax and Internet service.
- **Minor Department Sales:** include 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:** include 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:** include direct costs of food and beverage, payroll and related expenses of kitchen personnel, restaurants, bars, room service and banquets. Other expenses include china, silverware, crystalware, linen, kitchen and restaurant supplies, uniforms, menus, laundry etc.
- **Telecommunications:** include payroll and related expenses of telephone operators, cost of calls and faxes, in addition to other related expenses.
- **Minor Departments:** include 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:** include 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:** include 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.



## Responsáveis | Contributors

Ricardo Mader Rodrigues  
+55 11 3071 0747  
[ricardo.mader@am.jll.com](mailto:ricardo.mader@am.jll.com)

Kuki Di Cunto  
+55 11 3071 0747  
[maria.dicunto@am.jll.com](mailto:maria.dicunto@am.jll.com)

Geraldine Guichardo  
tel +1 312 228 2107  
[geraldine.guichardo@am.jll.com](mailto:geraldine.guichardo@am.jll.com)

---

Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1909 - Torre Norte  
São Paulo - SP, 04543-907- Brazil  
[www.jll.com/hospitality](http://www.jll.com/hospitality)