



*Real value in a changing world*

## Hotelaria em números Brasil 2009

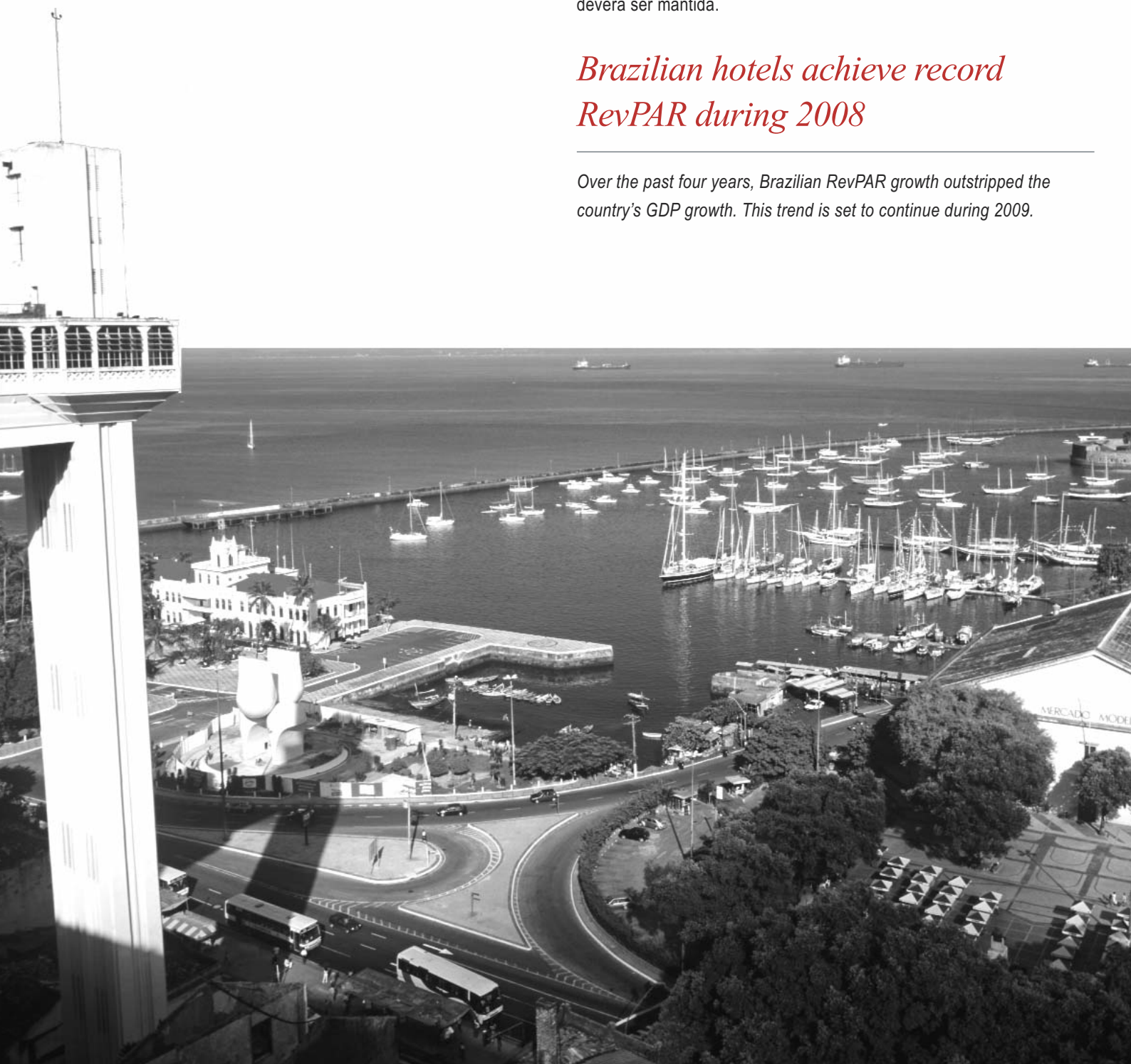
### *Lodging industry in numbers Brazil 2009*

## Hotéis brasileiros alcançam RevPAR recorde em 2008

Nos últimos quatro anos, o RevPAR dos Hotéis brasileiros apresentou um crescimento superior ao do PIB do país. Em 2009 essa tendência deverá ser mantida.

### *Brazilian hotels achieve record RevPAR during 2008*

Over the past four years, Brazilian RevPAR growth outstripped the country's GDP growth. This trend is set to continue during 2009.



## 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

Rua Joaquim Floriano, 72 – cjto. 97, São Paulo, SP 04534-000 Brazil  
[www.joneslanglasallehotels.com.br](http://www.joneslanglasallehotels.com.br)

A Jones Lang LaSalle Hotels, empresa líder mundial em serviços de consultoria para investimentos em hotelaria, está posicionada de forma única, através de uma sólida e integrada estrutura de profissionais, a fornecer consultoria com a profundidade e amplitude requeridas pelos investidores em hotelaria e companhias hoteleiras. Em 2008, a Jones Lang LaSalle Hotels atuou na venda, compra e consultoria financeira em operações para mais de 120 propriedades hoteleiras ao redor do mundo, o que resultou em valores globais da ordem de US\$ 3,7 bilhões. Além disso, o setor de consultoria e avaliação prestou serviços em mais de 600 projetos. A equipe global de hotéis compreende mais de 220 profissionais, que operam a partir de 32 escritórios em 19 países. A empresa conta também com uma equipe de pesquisa que em 2008, desenvolveu cerca de 87 publicações, além de várias pesquisas específicas solicitadas por seus clientes. Os serviços hoteleiros da Jones Lang LaSalle Hotels podem atender desde pequenas luxuosas propriedades, grandes portfolios de hotéis até hotéis econômicos, resorts e pubs. Seus serviços incluem venda, fusões e aquisições, captação de fundos, avaliação, gerenciamento de ativos, planejamento estratégico, seleção de operadores, negociações de contratos de administração, consultoria, pesquisas da indústria e serviços para desenvolvimento de projetos. Os clientes da Jones Lang LaSalle Hotels têm acesso aos recursos da matriz da empresa, a Jones Lang LaSalle (NYSE: JLL).

*Jones Lang LaSalle Hotels, the first and leading global hotel investment services firm, is uniquely positioned to provide the depth and breadth of advice required by hotel investor and operator clients, through a robust and integrated local network. In 2008, Jones Lang LaSalle Hotels provided sale, purchase and financing advice on over \$3.7 billion worth of transactions globally relating to more than 120 assets. In addition, advisory and valuation services were provided on more than 600 assignments. The global team comprises over 220 hotel specialists, operating from 32 offices in 19 countries. The firm's advice is supported by a dedicated global research team, which produced 87 publications in 2008 in addition to client research. Jones Lang LaSalle Hotels' services span the hospitality spectrum; from luxury single assets and large portfolios to select service and budget hotels, resorts and pubs. Their services include investment sales, mergers and acquisitions, capital raising, valuation and appraisal, asset management, strategic planning, operator selection, management contract negotiation, consulting, industry research and project development services. Jones Lang LaSalle Hotels' clients have access to the resources of its parent company, Jones Lang LaSalle (NYSE: JLL).*

## Índice | *Table of contents*

Prefácio e perspectiva .....4 <i>Foreword and outlook</i>	Segmentação de demanda .....12 <i>Market mix</i>
Histórico da performance .....6 <i>Historical performance</i>	Análise de desempenho 2008 .....13 <i>Analysis of 2008 performance</i>
Oferta hoteleira existente no Brasil .....7 <i>Existing hotel supply in Brazil</i>	Número de funcionários .....14 <i>Number of employees</i>
Ranking das cadeias hoteleiras .....8 <i>Ranking of hotel chains</i>	Análise dos resultados 2008 (hotéis) .....15 <i>Operating profit analysis 2008 (hotels)</i>
Ranking das administradoras hoteleiras .....9 <i>Ranking of hotel management companies</i>	Análise dos departamentos operacionais 2008 (hotéis) .....16 <i>Analysis of operating departments (hotels)</i>
Performance em 2008 .....10 <i>Performance in 2008</i>	Análise dos resultados 2008 (flats) .....17 <i>Operating profit analysis 2008 (condo hotels)</i>
Origem dos hóspedes .....11 <i>Origin of guests</i>	Glossário de termos .....18 <i>Glossary</i>

## Prefácio e perspectiva

Prezado Leitor

É com grande prazer que apresentamos a publicação "Hotelaria em Números - Brasil 2009". A publicação deste ano, foi elaborada com base em um questionário preenchido por 314 hotéis, resorts e flats sobre a sua performance no ano de 2008.

O objetivo deste trabalho é apresentar um panorama da situação dos hotéis, resorts e flats no país, com ênfase 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.

### **Apresentamos a seguir algumas das principais conclusões obtidas neste estudo:**

- A Indústria Hoteleira Brasileira apresentou em 2008 o quarto ano consecutivo de crescimento da sua performance, com taxas acima do crescimento do produto interno bruto do país;
- O RevPAR dos hotéis apresentou um crescimento de 7,2% em 2008, contra um crescimento do PIB de 5,1%;
- O lucro operacional bruto (GOP) dos hotéis da amostragem analisada também apresentou um aumento significativo, passando de 25,5% em 2007 para 28,2% em 2008;
- O crescimento da economia global aliado ao baixo crescimento da oferta hoteleira em 2008, possibilitou o melhor desempenho da indústria em relação aos anos anteriores. Como consequência, investidores voltaram a avaliar oportunidades de investimentos no setor;
- Um estudo elaborado pela Jones Lang LaSalle Hotels, indicou que existem atualmente 124 projetos hoteleiros em construção ou em fase adiantada de planejamento e que serão afiliados às principais redes hoteleiras atuando no Brasil. Estes hotéis incluem 18.073 apartamentos, e estão concentrados principalmente nos segmentos econômico e midscale;
- A Jones Lang LaSalle Hotels atua como asset managers em 15 empreendimentos tipo CondoHotel em vários destinos do país, o que permitiu observar um crescimento significativo no número de transações realizadas no mercado secundário de unidades condo-hoteleiras. A queda da taxa de juros ocorrida durante o ano de 2009 atraiu o interesse dos investidores individuais pelo mercado imobiliário, e o bom desempenho da indústria hoteleira voltou a posicionar condo-hotéis já estabilizados como um produto atrativo;

## Foreword and outlook

Dear reader,

We are pleased to present Lodging industry in numbers – Brazil 2009. This detailed research report presents the latest operating figures from the Brazilian hospitality market, with data representing the performance of 314 Brazilian hotels, condo hotels and resorts during 2008.

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 benchmarking tool for hotels and condo hotels, especially during the budgeting process.

### **Key findings of the report include:**

- Over the last four years, the Brazilian hospitality market has shown steady growth in hotel performance, at a higher rate than country's GDP growth;
- RevPAR growth was 7.2% in 2008 while GDP growth reached 5.1% during the same year;
- GOP has also shown a significant increase, and climbed from 25.5% in 2007 to 28.2% of gross revenues in 2008 according to the hotel sample;
- Positive global economic growth along with lower supply increases in 2008 positively impacted the Brazilian hotel market, leading to higher performance increases than during previous years. As a result, investors are again evaluating opportunities in the hotel industry;
- A survey recently carried out by Jones Lang LaSalle Hotels indicates that approximately 124 hotel projects are underway throughout Brazil, the majority of which in conjunction with major hotel brands present in the country. A total of 18,073 new rooms are expected to enter the hotel market. The impending supply is highly concentrated in the budget and midscale sectors;
- Jones Lang LaSalle Hotels performs asset management in over 15 condo-hotels throughout Brazil, and has observed an increase in hotel unit transactions. Lower interest rates and positive hotel performance are increasing stabilized condo-hotels' attractiveness as investments;

- A Indústria Hoteleira Brasileira também foi afetada pela crise econômica mundial em 2009. De maneira geral os hotéis tiveram uma redução nas suas taxas de ocupação, porém devido ao fato da queda não ter sido tão significativa foi possível manter a tendência de crescimento das diárias que havia ocorrido nos últimos dois anos;
- Se as estimativas de que a economia brasileira voltará a crescer no segundo semestre se confirmarem, é esperado que o RevPAR dos hotéis ainda apresente um crescimento em 2009;
- A retração no segmento de eventos, principalmente aqueles gerados pelas empresas, vem impactando negativamente as receitas de hospedagem e alimentos e bebidas. Caso esta tendência não se reverta no segundo semestre, os hotéis com maiores áreas de eventos, poderão apresentar em 2009 uma queda do seu GOP;
- Com a expectativa do crescimento econômico a partir de 2010, a Jones Lang LaSalle Hotels acredita que haverá um novo ciclo de desenvolvimento de hotéis no Brasil. Algumas das cidades escolhidas para sediar os jogos do Mundial FIFA 2014, certamente deverão atrair uma maior atenção dos investidores.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer a participação de todos os hotéis, resorts e flats que contribuíram para a obtenção da maior amostragem desde o início deste estudo, 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](mailto:jllh.brasil@am.jll.com).

Ricardo Mader e Manuela Gorni  
Jones Lang LaSalle Hotels

- *The Brazilian hotel industry has not been immune to the global economic crisis, and occupancy rates have dropped across all property segments during 2009. However, due to exchange rate conversions and the fact that Brazil has been less impacted than most mature economies, average daily rates are expected to maintain similar growth trends as evidenced over the past two years;*
- *If the growth estimates of the Brazilian economy for the second half of 2009 are achieved, it is possible that RevPAR will still record growth in 2009;*
- *The decline in meeting and conference bookings has primarily impacted rooms and food and beverage revenue at urban hotels. If the economy remains soft during the second half of 2009, hotels with a large amount of meeting space are expected to see more significant operating declines;*
- *Economic growth projections for 2010 are positive and Jones Lang LaSalle Hotels expects a new hotel development cycle to occur in Brazil, concentrated in a number of the 12 capitals chosen to host the FIFA World Cup in 2014.*

*We would like to take the opportunity to thank all participant hotels that have contributed to the collection of the largest data sample since the survey's inception. Participants' valuable data contributions enable Jones Lang LaSalle Hotels to provide investors, hotel managers and developers with a better understanding of the hospitality industry in Brazil, define benchmarks and enhance the validity of statistics in the sector.*

*Please feel free to contact us at [jllh.brasil@am.jll.com](mailto:jllh.brasil@am.jll.com) if you wish to have an electronic copy of this report or receive any clarification or discuss the survey results.*

*Yours sincerely,*

*Ricardo Mader and Manuela Gorni  
Jones Lang LaSalle Hotels*



## Histórico da performance

Os quadros abaixo apresentam um histórico da performance dos hotéis urbanos (hotéis e flats), resorts e o total do Brasil nos últimos seis anos.

## Historical performance

The following tables show the performance of city hotels (hotels and condo hotels), resorts and the average for Brazil over the past six years.

Ocupação   Room occupancy			
Ano   Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)	Resorts	Brasil média   Brazil average
2003	52.0%	45.0%	52.0%
2004	55.0%	47.0%	55.0%
2005	60.0%	47.0%	59.0%
2006	58.0%	47.0%	57.0%
2007	63.0%	48.0%	61.0%
2008	65.0%	51.0%	63.0%

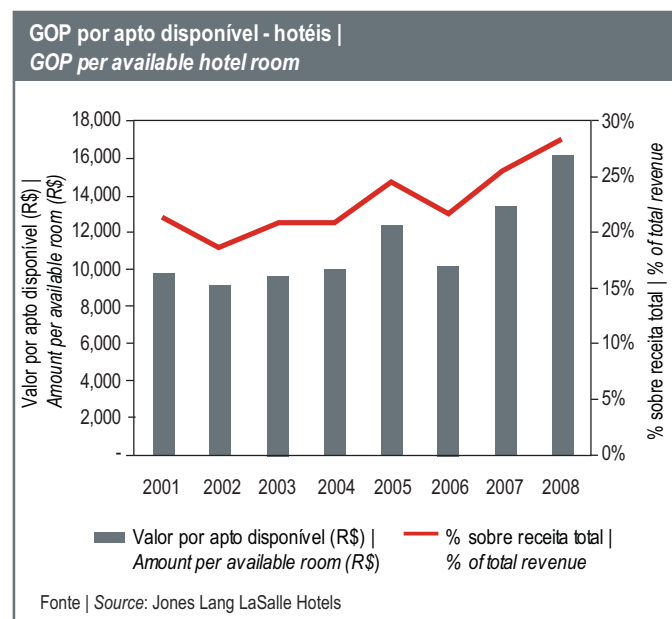
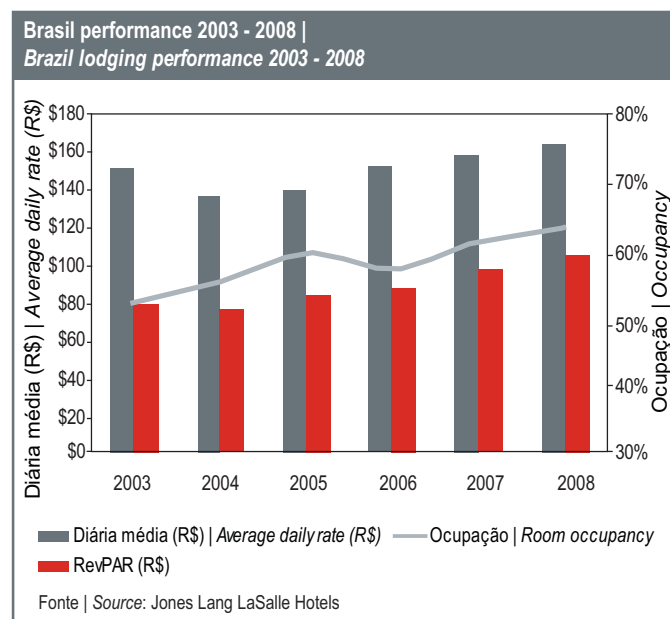
Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

Diária média (R\$)   Average daily rate (R\$)			
Ano   Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)	Resorts	Brasil média   Brazil average
2003	138.00	335.00	151.00
2004	124.00	315.00	137.00
2005	131.00	315.00	140.00
2006	140.00	271.00	152.00
2007	148.00	278.00	158.00
2008	153.00	314.00	164.00

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

RevPAR (R\$)						
Ano   Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats)   City hotels (hotels & condo hotels)	Variação   Change	Resorts	Variação   Change	Brasil média   Brazil average	Variação   Change
2003	72.00		152.00		78.00	
2004	68.00	-5.6%	148.00	-2.6%	75.00	-3.8%
2005	78.00	14.7%	149.00	0.7%	83.00	10.7%
2006	82.00	5.1%	127.00	-14.8%	87.00	4.8%
2007	93.00	13.4%	133.00	4.7%	97.00	11.5%
2008	99.00	6.5%	159.00	19.5%	104.00	7.2%

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 cadeias hoteleiras e administradoras presentes no país.

### Total de hotéis no Brasil

Não existem dados oficiais atualizados sobre o número total de hotéis no Brasil. Desta forma, utilizando como base o nosso banco de dados e informações obtidas no Guia Quatro Rodas, identificamos os hotéis que são administrados por cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e fizemos uma estimativa dos hotéis independentes.

O percentual de empreendimentos afiliados a cadeias hoteleiras ainda é pequeno em número de hotéis (13,1%), mas em número de apartamentos é mais representativo, chegando a 40,0% do total de apartamentos disponíveis no Brasil.

## Existing hotel supply in Brazil

This section details 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 hotel chains and management companies based on room count.

### Total number of hotels in Brazil

There is no current official record of the total number of hotels in Brazil. Using our database and the hotel supply figures published by Guia Quatro Rodas, we identified hotels that are managed by national or international hotel chains and estimated the number of independent hotels.

The percentage of chain-affiliated hotels is still low (13.1%), but when expressed in number of rooms it is more significant, close to 40.0% of the total room stock in Brazil.

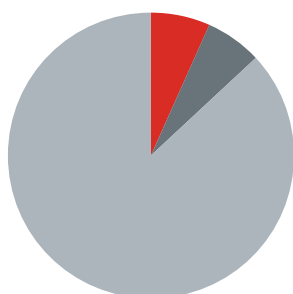
Total de hotéis e flats no Brasil <sup>1</sup>   Total number of hotels and condo hotels in Brazil <sup>1</sup>				
Tipo   Property type	Hotéis   Hotels	%	Quartos   Rooms	%
Hotéis e flats de cadeias nacionais <sup>2</sup>   Hotels and condo hotels in national chains <sup>2</sup>	382	6.8%	49,378	17.6%
Hotéis e flats de cadeias internacionais   Hotels and condo hotels in international chains	350	6.3%	62,717	22.4%
Hotéis independentes   Independent hotels	4,868	86.9%	167,905	60.0%
<b>Total</b>	<b>5,600</b>	<b>100.0%</b>	<b>280,000</b>	<b>100.0%</b>

<sup>1</sup>Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2009 | <sup>1</sup>Includes existing hotels and condo hotels as of July 2009

<sup>2</sup>Consideramos cadeias nacionais aquelas que possuem mais de 600 apartamentos | <sup>2</sup>National hotel chains include those with more than 600 rooms

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

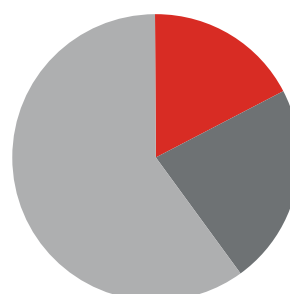
### Estoque de hotéis no Brasil | Hotel stock in Brazil



■ Hotéis e flats de cadeias nacionais | Hotels and condo hotels in national chains  
 ■ Hotéis e flats de cadeias internacionais | Hotels and condo hotels in international chains  
 ■ Hotéis independentes | Independent hotels

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

### Estoque de quartos no Brasil | Room stock in Brazil



■ Hotéis e flats de cadeias nacionais | Hotels and condo hotels in national chains  
 ■ Hotéis e flats de cadeias internacionais | Hotels and condo hotels in international chains  
 ■ Hotéis independentes | Independent hotels

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

## Ranking das cadeias hoteleiras *Ranking of hotel chains*

As cadeias hoteleiras podem administrar os hotéis com suas marcas, ou podem ceder as marcas através de franquias ou representações comerciais para outras empresas.

O ranking abaixo apresenta as cadeias hoteleiras nacionais e internacionais presentes no Brasil. Consideramos cadeias nacionais aquelas que possuem mais de 600 apartamentos. O total de hotéis de cada cadeia inclui todos os hotéis e flats, independente da forma de administração.

*Hotel chains can manage hotels with their brands or have another company manage the property through a franchising agreement or commercial representation.*

*The following ranking lists the national and international hotel chains present in Brazil. National hotel groups are classified as chains if they have more than 600 rooms in their system. The total number of hotels in each chain listed below includes all hotels and condo hotels, regardless of the type of management.*

**Ranking das cadeias hoteleiras nacionais e internacionais<sup>1</sup> | Ranking of national and international hotel chains<sup>1</sup>**

	Cadeia hoteleira   Hotel chain	Número de hotéis <sup>2</sup>   Number of hotels <sup>2</sup>	Número de quartos   Number of rooms		Cadeia hoteleira   Hotel chain	Número de hotéis <sup>2</sup>   Number of hotels <sup>2</sup>	Número de quartos   Number of rooms
1	Accor	141	23,558	27	Solare	10	1,178
2	Choice	58	9,486	28	Iberostar	2	1,168
3	Golden Tulip	26	4,794	29	Deville	9	1,150
4	Blue Tree	23	4,092	30	Marriott	4	1,116
5	Nacional Inn	28	3,492	31	Promenade	15	1,102
6	Othon	25	3,362	32	Plaza Inn	12	1,005
7	Meliá	13	3,131	33	Club Med	3	908
8	InterContinental	11	2,937	34	Rio Quente Resorts	6	905
9	Bourbon	11	2,674	35	Arco/Thess	13	867
10	Transamérica	18	2,620	36	Hilton	2	846
11	Bristol	21	2,528	37	Royal Palm	4	663
12	Windsor	9	2,129	38	Pontes Hotéis	3	650
13	Posadas	10	1,869	39	Ouro Minas	2	626
14	Slaviero	15	1,779	40	Master	7	612
15	Best Western	16	1,771	41	SuperClubs	2	532
16	Starwood	6	1,651	42	Tivoli Hotel & Resorts	2	513
17	Vila Galé	5	1,575	43	Hyatt	1	470
18	Tropical	5	1,488	44	Howard Johnson	3	425
19	Carlson	7	1,431	45	Orient Express	2	417
20	Pestana	8	1,430	46	Sehrs	1	396
21	Travel Inn	17	1,405	47	Sonesta	2	376
22	InterCity	11	1,389	48	Enotel	1	348
23	Estanplaza	10	1,281	49	Dorisol	2	268
24	Sauípe	5	1,263	50	Oasis Atlantico	2	267
25	Rede Bristol	17	1,232	51	Ventaclub	1	242
26	Sol Express	6	1,179	52	Porto Bay	3	212

<sup>1</sup>Consideramos cadeias nacionais aquelas que possuem mais de 600 apartamentos | <sup>1</sup>National hotel chains include those with more than 600 rooms

<sup>2</sup>Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2009 | <sup>2</sup>Includes existing hotels and condo hotels as of July 2009



## Ranking das administradoras hoteleiras

As administradoras são as empresas que administram os hotéis. Muitas cadeias hoteleiras administram seus próprios hotéis, mas também oferecem opções de franquia de suas marcas ou representações comerciais a outras administradoras.

O ranking abaixo apresenta as administradoras hoteleiras nacionais e internacionais no Brasil. Para classificar as administradoras nacionais consideramos aquelas que administram mais de 600 apartamentos.

## Ranking of hotel management companies

Management companies are companies that operate hotels. Many hotel chains manage their own hotels, but also offer franchise options or commercial representations to other management companies.

The following ranking presents the national and international hotel management companies in Brazil. To classify the national management companies we considered those that manage more than 600 rooms.

Ranking das administradoras hoteleiras nacionais e internacionais <sup>1</sup>   Ranking of national and international hotel management companies <sup>1</sup>							
	Administradora   Management company	Número de hotéis <sup>2</sup>   Number of hotels <sup>2</sup>	Número de quartos   Number of rooms		Administradora   Management company	Número de hotéis <sup>2</sup>   Number of hotels <sup>2</sup>	Número de quartos   Number of rooms
1	Accor	133	22,510	27	Promenade	15	1,102
2	Atlantica	71	12,056	28	Travel Inn	14	1,077
3	LA Hotels	28	4,942	29	HM Hotelaria	2	1,072
4	Blue Tree	23	4,092	30	União Hotéis Plaza Inn	12	1,005
5	Nacional Inn	27	3,404	31	Rede Plaza	6	991
6	Sol Meliá	13	3,131	32	SuperClubs	4	908
7	Othon	21	2,813	33	Club Med	3	908
8	Transamérica	18	2,620	34	Rio Quente Resorts	6	905
9	Bristol Hotelaria	21	2,528	35	GJP	7	882
10	Windsor	9	2,129	36	Arco/Thess	13	867
11	Bourbon	10	2,018	37	Hilton	2	846
12	InterContinental	5	2,006	38	Marriott	3	804
13	Posadas	10	1,869	39	Master Hotéis	8	784
14	InterCity	14	1,797	40	Astron	8	710
15	Hotéis Slaviero	15	1,779	41	Hotelaria Brasil	8	702
16	Vila Galé	5	1,575	42	Royal Palm	4	663
17	Tropical	5	1,488	43	Pontes Hotéis	3	650
18	Deville	10	1,462	44	Ouro Minas	2	626
19	Pestana	8	1,430	45	Tivoli Hotel & Resorts	2	513
20	Estanplaza	10	1,281	46	Hyatt	1	470
21	Sauípe	5	1,263	47	Orient Express	1	417
22	Rede Bristol	17	1,232	48	Sehrs	2	396
23	Starwood	4	1,186	49	Enotel	1	348
24	Sol Express	6	1,179	50	Dorisol	2	268
25	Solare	10	1,178	51	Ventaglio	3	222
26	Iberostar	2	1,168	52	Porto Bay	3	212

<sup>1</sup>Para classificar as administradoras nacionais consideramos aquelas que administram mais de 600 apartamentos | <sup>1</sup>To classify national management companies we considered those that manage more than 600 rooms

<sup>2</sup>Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2009 | <sup>2</sup>Includes existing hotels and condo hotels as of July 2009

## Performance em 2008

A tabela abaixo apresenta a performance dos hotéis que compuseram a amostragem em 2008, classificados como a seguir:

- Hotéis urbanos, que incluem os hotéis e flats
- Resorts
- Média Brasil

## Performance in 2008

The table below presents the properties' performance from our 2008 hotel sample, categorized as follows:

- City hotels, including condo hotels
- Resorts
- Brazil average

Performance em 2008   Performance in 2008						
	Hotéis urbanos (hotéis+flats)   City hotels (hotels+condo hotels)			Total Hotéis urbanos   Resorts	Brasil média   Brazil average	
	Diária média acima de   Average rate above	Diária média entre   Average rate between	Diária média abaixo de   Average rate below	Total city hotels		
	R\$240	R\$140 - R\$240	R\$140			
Diária média (R\$)   Average rate (R\$)	316.0	174.0	106.0	153.0	314.0	164.0
Ocupação anual   Occupancy rate	64.0%	62.0%	68.0%	65.0%	51.0%	63.0%
RevPAR (R\$)	201.0	108.0	72.0	99.0	159.0	104.0

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

## Origem dos hóspedes

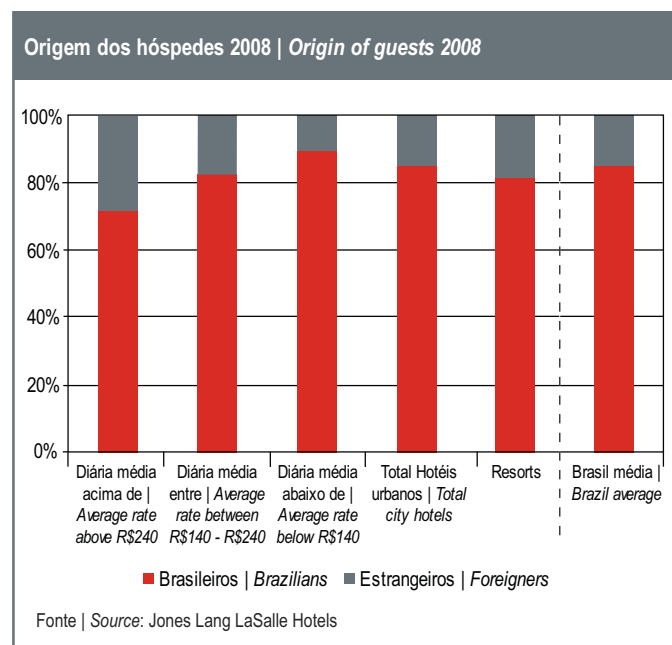
O percentual de hóspedes estrangeiros em 2008 no total da amostragem de hotéis foi de 14,7%. A maior concentração encontra-se nos hotéis de cidade com diária média acima de R\$240, onde 28,3% dos hóspedes são estrangeiros. Em 2008, o Brasil recebeu aproximadamente 5,0 milhões de visitantes estrangeiros, mesmo número de 2007 e 2006.

## Origin of guests

The percentage of international guests in our hotel sample in 2008 was 14.7%. The largest concentration of foreign guests is in city hotels with average rates above R\$240, where 28.3% of guests were foreigners. During 2008, Brazil received roughly 5.0 million international visitors, approximately the same number as in 2007 and 2006.

Origem dos hóspedes 2008   Origin of guests 2008						
	Hotéis urbanos (hotéis+flats)   City hotels (hotels+condo hotels)			Total Hotéis urbanos   Resorts Total city hotels		Brasil média   Brazil average
	Diária média acima de   Average rate above R\$240	Diária média entre   Average rate between R\$140 - R\$240	Diária média abaixo de   Average rate below R\$140			
<b>Brasileiros   Brazilians</b>	71.7%	82.5%	90.4%	85.4%	81.8%	85.3%
<b>Estrangeiros   Foreigners</b>	28.3%	17.5%	9.6%	14.6%	18.2%	14.7%
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels



Segmentação de demanda

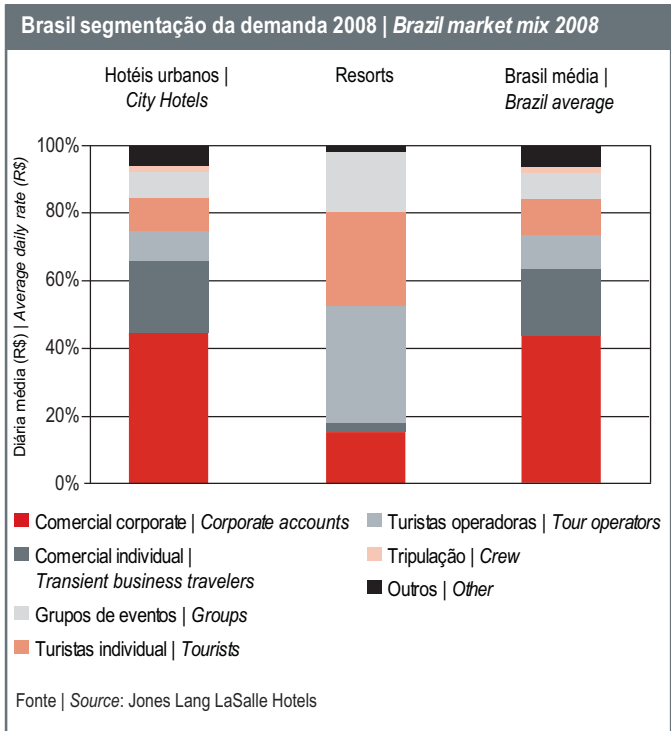
Market mix

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.

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 2008   Market mix 2008						
Segmento   Segment	Hotéis urbanos (hotéis+flats)   City hotels (hotels+condo hotels)			Total Hotéis urbanos   Resorts Total city hotels		Brasil média   Brazil average
	Diária média acima de   Average rate above R\$240	Diária média entre   Average rate between R\$140 - R\$240	Diária média abaixo de   Average rate below R\$140			
Comercial corporate   Business travelers on corporate rates	47.2%	46.3%	44.2%	45.5%	15.2%	44.1%
Comercial individual   Transient business travelers	19.1%	19.2%	22.4%	20.6%	3.0%	19.8%
Turistas operadoras   Tour operators	9.6%	8.6%	9.2%	8.9%	34.7%	10.1%
Turistas individual   Tourists	8.4%	9.3%	10.3%	9.6%	27.7%	10.5%
Grupos de eventos   Groups	11.9%	8.2%	6.5%	7.7%	17.6%	8.1%
Tripulação   Crew	1.9%	1.9%	1.2%	1.6%	0.0%	1.5%
Outros   Other	1.9%	6.5%	6.2%	6.1%	1.8%	5.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels



## Análise de desempenho 2008

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 urbanos em 2008. 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\$240 – Em geral inclui os hotéis que oferecem todas as instalações e serviços de alto padrão. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 192 apartamentos.
- Diárias médias entre R\$140 e R\$240 – Em geral inclui 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\$140 – Hotéis com instalações e serviços enxutos. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 145 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 231 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 117 apartamentos no pool de locação.

## Analysis of 2008 performance

The data in the lodging performance analysis is presented in Brazilian Reais and the categories represent the main indicators currently used in the hotel industry. The terminology used throughout the following tables is explained in the glossary. All the accounting information is based on the ninth edition of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry.

The data was divided into hotels, resorts and condo hotels as described below:

### Hotels

Hotels were grouped into three categories according to the average rates achieved by city hotels in 2008. This classification assumes that the average rates correspond to the properties' level of service. The categories are as follows:

- Average rates above R\$240 – Hotels providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these hotels had an average of 192 available rooms.
- Average rates between R\$140 and R\$240 – Hotels ranging 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\$140 – Limited service properties. Based on the data, these hotels had an average of 145 available rooms.

### Resorts

Resorts are properties located at the beach or countryside with extensive leisure facilities. In general, resorts have a very distinct performance compared to city hotels and were therefore classified separately. Based on the data, these hotels had an average of 231 available rooms.

### Condo hotels

Condo hotels have a different operation from hotels because of the rental pool system and the condominium layout of rooms. Condo hotels do not use the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. In our sample, condo hotels had an average of 117 rooms in the rental pool system.

## Número de funcionários

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

- Hotéis
- Resorts
- Flats
- Média Brasil

O número de funcionários varia de acordo com o tamanho e a categoria do hotel. Os resorts apresentam maior número de funcionários por apartamento, pois contam com um número significativo de instalações e serviços. Em relação ao ano anterior houve um crescimento no número de funcionários nos resorts e nos hotéis com diárias superiores a R\$140.

## Number of employees

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

- Hotels
- Resorts
- Condo hotels
- Brazil average

The number of employees depends on the size and category of the property. Resorts have the greatest number of employees per room because they offer a wide range of facilities and services. Compared to 2007, resorts and hotels with average rates above R\$140 showed an increase in the number of employees.

Número de funcionários por apartamento disponível 2008   Number of employees per available room 2008						
Departamento   Department	Hotéis   Hotels			Resorts	Flats   Condo hotels	Brasil média   Brazil average
	Diária média acima de   Average rate above R\$240	Diária média entre   Average rate between R\$140 - R\$240	Diária média abaixo de   Average rate below R\$140			
Habitações   Rooms	0.28	0.22	0.15	0.31	0.17	0.19
Alimentos e Bebidas   Food & Beverage	0.43	0.25	0.09	0.47	0.03	0.12
Telefone   Telephone (PBX)	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00
Outros Deptos Operacionais   Minor Operating Departments	0.01	0.02	0.01	0.11	0.00	0.02
Administração   Administrative & General	0.20	0.08	0.03	0.12	0.03	0.05
Marketing e Vendas   Sales & Marketing	0.06	0.02	0.01	0.02	0.01	0.01
Manutenção   Property Maintenance	0.07	0.04	0.02	0.10	0.02	0.03
Outros   Other	0.03	0.01	0.01	0.02	0.00	0.01
Total	1.09	0.64	0.32	1.16	0.26	0.43

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels



# Análise dos resultados 2008 - hotéis

# Operating profit analysis 2008 - hotels

Análise dos resultados 2008   Operating profit analysis 2008											
R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room	Hotéis   Hotels						Resorts		Brasil média   Brazil average		
	Diária média acima de   Average rate above R\$240		Diária média entre   Average rate between R\$140 - R\$240		Diária média abaixo de   Average rate below R\$140						
Diária média (R\$)   Average rate (R\$)	316.0		174.0		106.0		314.0		164.0		
Ocupação   Occupancy rate	64.0%		62.0%		68.0%		51.0%		63.0%		
RevPAR (R\$)	201.0		109.0		72.0		159.0		104.0		
Receitas operacionais   Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	
Apartamentos   Rooms	77,724	61.8%	39,881	65.2%	24,908	75.6%	81,760	58.4%	37,958	66.3%	
Alimentos   Food	26,867	21.3%	12,101	19.8%	4,823	14.6%	33,402	23.8%	11,115	19.4%	
Bebidas   Beverage	8,581	6.8%	3,038	5.0%	1,015	3.1%	11,187	8.0%	3,050	5.3%	
Outras receitas A&B   Other F&B revenues	6,683	5.3%	2,771	4.5%	725	2.2%	2,437	1.7%	1,839	3.2%	
Total de A&B   Total F&B	42,131	33.5%	17,911	29.3%	6,563	19.9%	47,026	33.6%	16,004	27.9%	
Telecomunicações   Telecommunications	1,972	1.6%	722	1.2%	428	1.3%	380	0.3%	586	1.0%	
Outros Departamentos Operacionais   Minor Operating Departments	2,175	1.7%	1,801	2.9%	770	2.3%	6,659	4.8%	1,779	3.1%	
Aluguéis e outras receitas (liq.)   Rents and other income (net)	1,848	1.5%	880	1.4%	263	0.8%	4,266	3.0%	946	1.7%	
Receitas brutas   Gross revenue	125,850	100.0%	61,195	100.0%	32,931	100.0%	140,091	100.0%	57,272	100.0%	
(-) Impostos e taxas   (-) Taxes	9,591	7.6%	5,120	8.4%	2,763	8.4%	8,801	6.3%	4,459	7.8%	
Receitas líquidas   Net revenue	116,259	92.4%	56,076	91.6%	30,168	91.6%	131,290	93.7%	52,813	92.2%	
Custos e despesas departamentais   Departmental expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	
Apartamentos   Rooms	15,341	19.7%	9,814	24.6%	5,512	22.1%	18,907	23.1%	8,743	23.0%	
Alimentos e bebidas   Food and beverage	24,378	57.9%	10,940	61.1%	4,049	61.7%	33,580	71.4%	10,236	64.0%	
Telecomunicações   Telecommunications	1,119	56.7%	506	70.1%	346	80.9%	665	175.1%	464	79.2%	
Outros Deptos. Operacionais   Minor Operating Departments	1,514	1.2%	1,445	2.4%	714	2.2%	5,943	4.2%	1,529	2.7%	
Total de custos e despesas   Total expenses	42,352	33.7%	22,705	37.1%	10,621	32.3%	59,095	42.2%	20,972	36.6%	
Resultado departamental bruto   Total departmental profit	73,907	58.7%	33,371	54.5%	19,547	59.4%	72,195	51.5%	31,841	55.6%	
Despesas operacionais não distribuídas   Undistributed operating expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	
Administração   Administrative & general	16,768	13.3%	7,116	11.6%	3,854	11.7%	18,570	13.3%	6,992	12.2%	
Marketing e vendas   Sales & marketing	8,143	6.5%	2,453	4.0%	1,125	3.4%	7,812	5.6%	2,545	4.4%	
Energia   Utilities	8,876	7.1%	4,239	6.9%	2,287	6.9%	6,498	4.6%	3,650	6.4%	
Manutenção   Property maintenance	5,864	4.7%	2,640	4.3%	1,267	3.8%	6,929	4.9%	2,499	4.4%	
Total	39,651	31.5%	16,447	26.9%	8,533	25.9%	39,809	28.4%	15,686	27.4%	
Resultado Operacional Bruto   Gross Operating Profit	34,255	27.2%	16,923	27.7%	11,014	33.4%	32,386	23.1%	16,155	28.2%	

## Análise dos departamentos operacionais 2008 - hotéis

## Analysis of operating departments 2008 - hotels

Análise dos departamentos operacionais 2008 - hotéis e resorts   Analysis of operating departments 2008 - hotels and resorts										
R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room	Hotéis   Hotels						Resorts		Brasil média   Brazil average	
	Diária média acima de   Average rate above R\$240		Diária média entre   Average rate between R\$140 - R\$240		Diária média abaixo de   Average rate below R\$140					
Apartamentos   Rooms	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas   Revenues	77,724	100.0%	39,881	100.0%	24,908	100.0%	81,760	100.0%	37,958	100.0%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	7,049	9.1%	4,780	12.0%	2,930	11.8%	8,180	10.0%	4,263	11.2%
Outras despesas   Other expenses	8,292	10.7%	5,034	12.6%	2,582	10.4%	10,727	13.1%	4,480	11.8%
Resultado   Departmental profit	62,383	80.3%	30,067	75.4%	19,396	77.9%	62,853	76.9%	29,215	77.0%
Alimentos e Bebidas   Food & Beverage	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas   Revenues	42,131	100.0%	17,911	100.0%	6,563	100.0%	47,026	100.0%	16,004	100.0%
Custo das vendas   Cost of sales	9,262	22.0%	4,832	27.0%	2,150	32.8%	15,346	32.6%	4,699	29.4%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	10,799	25.6%	4,830	27.0%	1,534	23.4%	13,159	28.0%	4,220	26.4%
Outras despesas   Other expenses	4,317	10.2%	1,278	7.1%	365	5.6%	5,074	10.8%	1,317	8.2%
Resultado   Departmental profit	17,753	42.1%	6,971	38.9%	2,514	38.3%	13,447	28.6%	5,768	36.0%
Telecomunicações   Telecommunications	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas   Revenues	1,972	100.0%	722	100.0%	428	100.0%	380	100.0%	586	100.0%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	241	12.2%	92	12.7%	9	2.1%	170	44.8%	63	10.8%
Outras despesas   Other expenses	878	44.5%	415	57.5%	337	78.8%	495	130.3%	402	68.6%
Resultado   Departmental profit	853	43.3%	215	29.8%	82	19.1%	(285)	-75.1%	121	20.6%
Outros Departamentos Operacionais   Minor Operating Departments	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas   Revenues	2,175	100.0%	1,801	100.0%	770	100.0%	6,659	100.0%	1,779	100.0%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	369	17.0%	602	33.4%	174	22.6%	2,139	32.1%	528	29.7%
Outras despesas   Other expenses	1,145	0.0%	843	0.0%	541	0.0%	3,804	0.0%	1,001	0.0%
Resultado   Departmental profit	661	30.4%	356	19.8%	55	7.2%	716	10.8%	250	14.1%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

# Análise dos resultados 2008 - flats

# Operating profit analysis 2008 - condo hotels

Flats - receitas e despesas no pool 2008   Condo hotels - rental pool revenues and expenses 2008				
R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room	Diária média acima de   Average rate above R\$240	Diária média entre   Average rate between R\$140 - R\$240	Diária média abaixo de   Average rate below R\$140	Brasil média   Brazil average
Diária média (R\$)   Average rate (R\$)	286.0	170.0	120.0	163.0
Ocupação   Occupancy rate	63.0%	64.0%	66.0%	65.0%
RevPAR (R\$)	181.0	109.0	79.0	105.0
Receitas (R\$)   Revenues (R\$)				
Hospedagem   Rooms	73,807	40,708	29,123	39,563
Café da manhã   Breakfast	6,445	2,479	2,521	2,763
Aluguel de salas   Meeting rooms revenue	570	1,075	674	922
Telecomunicações   Telecommunications	123	574	559	539
Diversas   Other	1,255	2,361	2,113	2,212
Receita bruta   Gross revenue	82,199	47,196	34,991	45,999
(-) Deduções de vendas   (-) Taxes	8,230	4,254	2,872	4,210
Receita líquida   Net revenue	73,969	42,942	32,119	41,789
Despesas (R\$)   Expenses (R\$)				
Taxa de condomínio   Condo maintenance fees	14,981	8,928	8,143	9,112
Repasse de salários e encargos   Payroll & related expenses transfer	1,024	1,733	1,434	1,596
Repasse de café da manhã   Breakfast transfer	6,186	2,676	2,330	2,814
Contratos com terceiros   Third party contracts	2,474	1,928	1,871	1,948
Comissões de vendas   Sales commissions	3,176	2,022	1,401	1,918
Despesas de comercialização   Sales expenses	2,326	1,659	1,375	1,621
Energia e IPTU   Utilities and property taxes	4,277	1,707	1,611	1,856
Outras despesas   Other expenses	6,693	4,855	4,194	4,786
Melhorias   Renovations	2,222	916	481	877
Taxa de administração   Management fees	3,982	2,188	1,390	2,076
Total das despesas   Total expenses	47,340	28,611	24,229	28,604
(-) Capital de giro   (-) Working capital	364	876	368	692
Resultado (R\$)   Return to owners (R\$)	26,266	13,455	7,521	12,493

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 nona 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 ninth edition of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry published by the American Hotel & Motel Association.

### Room occupancy

Annual room 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 room revenue, net from complimentary and "house-use" nights and breakfast, by the total number of occupied rooms in the year.

### RevPAR

RevPAR is an index that considers occupancy and average rate and represents the room 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 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:** includes the rental of meeting rooms and equipment.
- **Telecommunication revenues:** revenues derived from guest use of telephone, fax and Internet service.
- **Minor department sales:** 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 commissions and 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, linens, 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 operating departments:** includes expenses with payroll and related expenses, in addition to expenses related to other operated departments.

### Undistributed operating 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, traveling, 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, furniture, grounds, equipment, pool etc.

### Gross Operating Profit (GOP)

Total revenues minus departmental and undistributed costs and expenses.

*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

Dubai  
tel: +971 4 426 6999  
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

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

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

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

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

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

Bangkok  
tel: +66 2 624 6400  
fax: +66 2 679 6519

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

Mexico City  
tel: +52 55 5980 8091  
fax: +52 55 5202 4377

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

Tokyo  
tel: +33 1 5501 9240  
fax: +81 3 5501 9211

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

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

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

Rome  
tel: +39 06 4200 6771  
fax: +39 06 4200 6720

Washington, D.C.  
tel: +1 301 571 2499  
fax: +1 312 812 4811

Beijing  
tel: +86 10 5922 1300  
fax: +86 10 6505 0298

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

Milan  
tel: +39 02 8586 8672  
fax: +39 02 8586 8670

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

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

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

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

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 6288 2246

COPYRIGHT © JONES LANG LASALLE HOTELS 2009

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 2009

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.