

Hotelaria em Números
Brasil 2015
*Lodging Industry in Numbers
Brazil 2015*



FÓRUM
DE OPERADORES
HOTELEIROS
DO BRASIL



Os resorts continuaram a apresentar em 2014 melhora na sua performance

A forte desvalorização do real beneficiou esse segmento

In 2014 resorts continued to achieve improved performance

The strong devaluation of the Real benefited this segment

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

Kent Michels
+1 312 228 2927
kent.michels@am.jll.com

Eric Gorenstein
+1 312 228 3518
eric.gorenstein@am.jll.com

Rua Joaquim Floriano, 72 – cjto. 97,
São Paulo, SP 04534-000 Brazil
www.jll.com/hospitality

A JLL's Hotels & Hospitality Group completou nos últimos cinco anos mais transações que qualquer outra empresa de consultoria hoteleira no mundo, totalizando US\$ 51 bilhões. Seus 340 profissionais especializados também realizaram 4.600 trabalhos de consultoria, avaliações e asset management. A JLL's Hotels & Hospitality Group é reconhecida como a líder mundial da indústria hoteleira em serviços para investidores e administradores de hotéis de todas as categorias; timeshare e fractional; centros de convenções; empreendimentos de uso misto e outras propriedades hoteleiras. Investidores, proprietários e operadores ao redor do mundo procuram a JLL para auxiliar a moldar suas estratégias de investimento e maximizar o valor de seus ativos. A equipe da JLL oferece aos clientes consultoria independente e especializada, com o suporte de um departamento de pesquisas líder na indústria hoteleira.

Para mais notícias, vídeos e pesquisas da JLL - Hotels & Hospitality Group, visite www.jll.com/hospitality, baixe o aplicativo para IOS e Android.

JLL's Hotels & Hospitality Group has completed more transactions than any other hotels and hospitality real estate advisor in the world, totaling US\$51 billion over the last five years. Between negotiating deals, the group's 340-strong global team also executed 4,600 advisory, valuation and asset management assignments. The firm is recognized as the global leader in real estate services across hospitality properties from luxury, upscale, select service and budget hotels to timeshare and fractional ownership properties, convention centers and mixed-use developments. Investors and owner/operators worldwide turn to JLL to shape their investment strategies and maximize the value of their assets and JLL's expert advice is backed by industry-leading research.

For more news, videos and research from JLL's Hotels & Hospitality Group, please visit: www.jll.com/hospitality, download the Hotels & Hospitality Group app for iOS and Android, or view our e-magazine *The Hotel Investor*, available for iPad.

Foto/Photo: Jardim Botânico – Curitiba, Paraná/Botanic Garden – Curitiba, Paraná
De/by - Marcio Jose Bastos Silva

Prefácio

Prezado Leitor

Mais uma vez, com muita satisfação, apresentamos a publicação "Hotelaria em Números - Brasil 2015". Esta publicação foi elaborada com base em questionários preenchidos por mais de 460 hotéis, resorts e flats sobre a sua performance no ano de 2014.

Pelo quinto 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.

O objetivo 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 de todos os hotéis, resorts e flats que, com a direta participação do FOHB, contribuíram mais uma vez para o crescimento da amostragem -novamente um recorde- nestes 22 anos em que realizamos esta pesquisa.

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

Ricardo Mader e Manuela Gorni
JLL Hotels & Hospitality Group

Prezado Leitor,

Desde 2002, o FOHB tem se destacado no trabalho pelo desenvolvimento das redes hoteleiras associadas e de seus parceiros, hóspedes e colaboradores, fomentando discussões relevantes ao setor hoteleiro em geral.

Nossas pesquisas e levantamentos têm sido de suma importância, tanto para a imprensa quanto para o mercado, com informações confiáveis e determinantes no processo de tomada de decisão de novos investimentos. Essas informações foram especialmente relevantes em um período em que os holofotes estavam voltados para o Brasil, com a Copa do Mundo de 2014, como estarão novamente em 2016, com as Olimpíadas no Rio de Janeiro.

Há anos o estudo Hotelaria em Números, desenvolvido pela JLL Hotels & Hospitality Group ocupa um espaço fundamental em nosso setor. É fonte de dados setoriais precisos e que nos permitem aprimorar cada vez mais nossa atuação. Foi uma grande satisfação ter apoiado este estudo e contribuído para sua edição.

Esperamos que a nossa parceria sempre se fortaleça!

Boa leitura a todos.

Manuel Gama - presidente do FOHB

Foreword

Dear reader,

Once again, we are pleased to present to you Lodging Industry in Numbers - Brazil 2015. This research report presents the latest figures from the Brazilian hospitality market, detailing performance data provided by more than 460 Brazilian hotels, condo hotels and resorts in 2014.

In this edition, for the fifth year, JLL's Hotels & Hospitality Group partnered with FOHB, Brazilian Hotel Chain Operators, which encouraged 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.

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 which, with the direct participation of FOHB, once again increased our sample size to a record level in the survey's 22-year history

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

Ricardo Mader and Manuela Gorni
JLL Hotels & Hospitality Group

Dear reader,

Since 2002, FOHB has stood out working towards the development of our associated hotel chains and their partners, guests and employees, fostering relevant discussions to the hospitality industry in general.

Our research and surveys have been of great importance both to the press and the market, providing reliable and determinant information in the process of decision making for new investments. This data was particularly relevant at a time when all eyes were turned to Brazil, during the 2014 World Cup, and will be again in 2016, with the Olympics in Rio de Janeiro.

For years the study Lodging Industry in Numbers, developed by JLL's Hotels & Hospitality Group, has been playing an important role in our sector. It is a source of accurate industry data that allow us to constantly improve our operations. It was a great pleasure to have supported and contributed to this edition.

We hope that our partnership will always be strengthened!

Enjoy the reading.

Manuel Gama – president of FOHB

Perspectiva

Principais Conclusões desta Pesquisa

Em 2014, pelo décimo ano consecutivo os hotéis urbanos brasileiros – hotéis e flats - registraram crescimento do REVPAR, porém, abaixo do aumento registrado nos anos anteriores. O impacto positivo da Copa do Mundo nos principais mercados hoteleiros do país não conseguiu compensar o baixo nível de crescimento da economia brasileira, e a taxa de ocupação dos hotéis caiu um ponto percentual, fechando o ano com média de 64,9%. A diária média cresceu 2,9% em relação a 2013, enquanto a inflação no mesmo período foi de 5,9%, um crescimento mais modesto em comparação aos últimos cinco anos, quando o crescimento das diárias ficou acima da inflação.

A taxa de ocupação também foi afetada negativamente pelo crescimento da oferta hoteleira. Apesar do número de quartos do país ter crescido somente 3,1%, alguns mercados importantes, como Belo Horizonte e Rio de Janeiro, tiveram um aumento muito maior da oferta. O crescimento do número de quartos em hotéis afiliados a redes hoteleiras domésticas e internacionais foi ainda mais significativo, tendo crescido 7,9% em 2014 em comparação com 2013.

Em contraponto aos hotéis urbanos, os resorts continuaram em 2014 a tendência de melhora na performance, iniciada em 2013. Com a forte desvalorização do real a partir de 2013, o segmento de resorts foi beneficiado, pois o Brasil tornou-se um destino mais barato para turistas estrangeiros. Além disso, muitos brasileiros cancelaram suas viagens para o exterior e decidiram procurar por destinos domésticos mais baratos. O faturamento total dos resorts cresceu 33,4% em 2014 comparado com 2013, e o Resultado Operacional Bruto teve um crescimento de 2,8 pontos percentuais.

Um segmento de demanda beneficiado diretamente pela desvalorização do real foi o de timeshare. Este tipo de produto turístico tem atraído cada vez mais a atenção dos brasileiros, e os melhores resorts do país têm optado por implantar, com sucesso, este conceito.

Na contramão da performance da economia e dos hotéis do país, vimos acontecer em 2014 as maiores transações da história da indústria hoteleira nacional. Neste ano, três grandes negócios foram anunciados, todos envolvendo a participação de fundos de private equity:

- O Fundo Quantum, que tem o megainvestidor George Soros como um dos maiores acionistas, adquiriu a Atlantica Hotels, uma das maiores administradoras hoteleiras do país;
- O Fundo GTIS comprou a maioria das ações da BHG – Brasil Hospitality Group (incluindo seus ativos hoteleiros) e fechou seu capital.

Outlook

Key Findings

For the tenth consecutive year, Brazilian urban hotels and condo hotels posted positive RevPAR growth. However, the rate of growth was slightly lower in 2014 than levels seen in previous years. While the FIFA World Cup had a positive impact on the country's major hotel markets, gains were tempered by slow economic growth. Occupancy averaged 64.9% in 2014, a decrease of 1.5% compared to the prior year. Average daily rates, on the other hand, increased 2.9% compared to 2013 levels; however, inflation for the same period was 5.9%. This led to modest rate growth compared to the last five years when average daily rate increases outpaced inflation, highlighting economic issues.

Occupancy in 2014 was negatively affected by hotel supply growth. While the number of rooms country-wide increased by only 3.1%, key markets such as Belo Horizonte and Rio de Janeiro experienced greater supply increases. The rise in branded hotel rooms, pertaining to both domestic and international flags, was even more significant, growing 7.9% in 2014.

In contrast to urban hotels, resorts saw continued improvement in performance fundamentals, a trend which began in 2013. The segment has benefited from devaluation of the Real since 2013, as it has become a less expensive outlet for international tourists. Furthermore, many Brazilians opted to vacation domestically instead of travelling abroad. As a result, in 2014 revenue in the resort segment rose 33.4% and gross operating profit grew by 2.8 percentage points compared to the year prior.

The timeshare arena, a sector that has increasingly attracted the attention of Brazilians, has also benefited due to the depreciation of the Real. In order to capture this demand, the country's top resorts have implemented a timeshare structure, and consequently have seen positive performance results.

Despite the tempered economic growth and overall lodging performance, in 2014 Brazil saw the highest level of transaction volume in the country's history. Three major transactions, which all involved private equity funds include:

- *The Quantum Fund acquired Atlantica Hotels, one of Brazil's major management companies, with George Soros as one of the main investors.*
- *The GTIS Fund bought a majority of Brazil Hospitality Group's (BHG) shares, including its hotel assets, and took the company private.*

- O Fundo HSI atuou em duas frentes, através de uma plataforma denominada 2.0 Hotéis. A primeira frente é que está desenvolvendo 20 hotéis com a marca própria Zii em diversas cidades do país, e a outra foi a aquisição da Rede Arco Hotéis, com 12 hotéis no interior do Estado de São Paulo.

Estas transações demonstram claramente que o Brasil continua a ser uma grande opção de investimento de longo prazo, e que a indústria hoteleira do país tem um grande potencial de crescimento, com muitas oportunidades.

Perspectivas

O fraco desempenho da economia do país no primeiro semestre de 2015 indica a forte possibilidade de queda do RevPAR dos hotéis após um longo período de 10 anos de crescimento. Espera-se que tanto a taxa de ocupação quanto as diárias apresentem uma queda em 2015, comparado a 2014.

Além da queda do RevPAR, espera-se que a pressão inflacionária e o aumento significativo do custo de energia no país tenham um impacto negativo nas margens dos hotéis em 2015. No entanto, a expectativa do início da recuperação da economia e a realização dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro trazem perspectivas de melhora da performance dos hotéis já para o ano de 2016.

Os hotéis devem continuar a implantar em 2015 os programas de redução de custos iniciados em 2014.

Em relação aos investimentos em negócios hoteleiros, a expectativa é que em 2015 sejam anunciados outros investimentos de impacto assim como ocorreu em 2014. A super oferta de outros ativos imobiliários (ex. escritórios e shoppings) em algumas cidades importantes do país, aumenta a atratividade da indústria hoteleira.

No entanto, acreditamos que a estrutura de investimento em novos negócios hoteleiros no Brasil será diferente do modelo histórico de incorporação de condo hotéis.

A tendência da participação de fundos de investimentos e outros tipos de investidores institucionais deve aumentar, à medida que o mercado de incorporação imobiliária continua a ser impactado negativamente pelo baixo ritmo de crescimento da economia.

- *The HSI Fund invested in two projects through a platform called 2.0 Hotéis. The first deal includes the ongoing development of 20 hotels under its own Zii brand in several cities throughout the country. The second is the acquisition of Arco Hotels, which spans 12 hotels in the state of São Paulo.*

These recent transactions demonstrate how Brazil continues to attract institutional capital given investment opportunities and growth potential in the country's hospitality industry.

Forecast

The poor performance of the economy in the first half of 2015 indicates the possibility of a decrease in RevPAR following 10 consecutive years of RevPAR growth. JLL expects both occupancy and average daily rates to decline in 2015 compared to 2014 levels.

In addition to reduced hotel performance, inflation and increases in energy costs are expected to have a negative impact on hotel margins in 2015. However, the expected spark to the country's economic recovery, and the staging of the Olympic Games in Rio de Janeiro, will likely bring better prospects for hotel performance in 2016. In the interim, however, hotels should continue to implement cost reduction programs that were initiated in 2014.

In terms of hotel transactions, JLL expects several significant investments, similar to those seen last year, to be announced in 2015. The oversupply of other real estate assets, such as offices and retail, in some of the country's important cities increases the attractiveness of the hotel space.

As the real estate market continues to be negatively impacted by the slow pace of economic growth JLL believes investment by institutional groups in search of yield will increase. Simultaneously, as the sector becomes more institutional, developers will move away from condo hotel ownership structures with potentially hundreds of individual owners to ones that are more centralized.

Histórico da performance – hotéis urbanos

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

Historic performance – city hotels

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

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%	0.36%
2014	64.9%	-1.5%

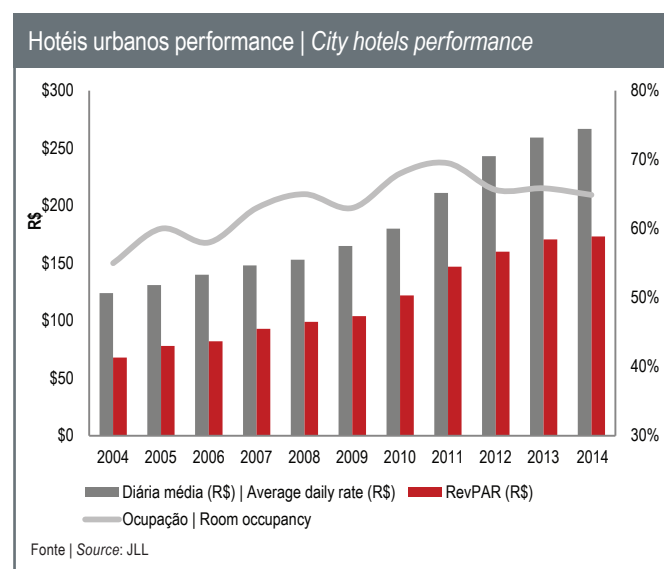
Fonte | Source: JLL

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	259.3	6.7%
2014	266.8	2.9%

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	170.7	6.7%
2014	173.2	1.4%

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 do banco de dados do site Hotel On Line. 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 (9,5%), mas em número de apartamentos é mais representativo, chegando a 32,1% do total de apartamentos disponíveis no Brasil.

Existing hotel supply in Brazil

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

Total Number of Hotels in Brazil

Using our proprietary databases and that of Hotel On Line, 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 independent hotels.

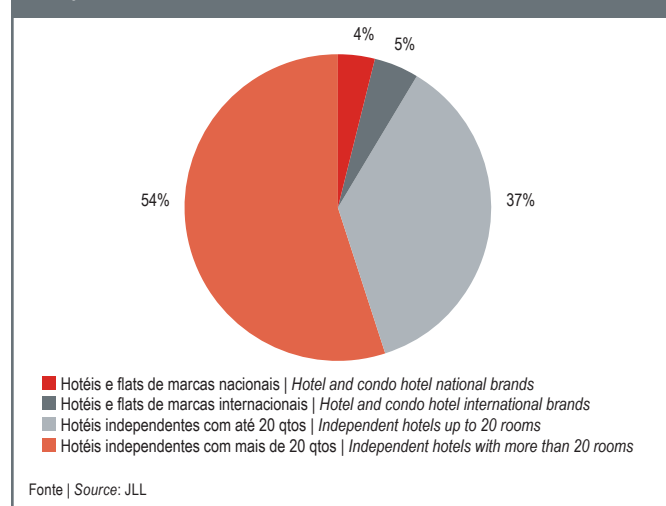
The percentage of chain-affiliated hotels is still low making up 9.5% of rooms, but when expressed by number of rooms, branded hotels make up a more significant 32.1% of rooms available in Brazil.

Total de hotéis e flats no Brasil¹ | Total number of hotels and condo hotels in Brazil¹

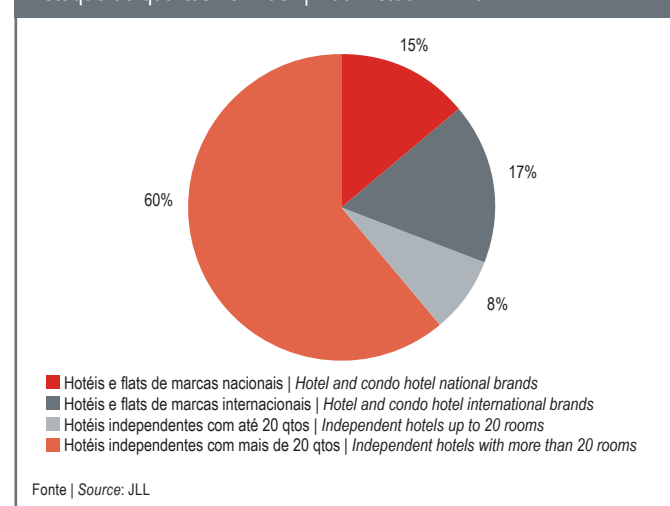
Tipo Property type	Hotéis Hotels	%	Quartos Rooms	%
Hotéis e flats de marcas nacionais Hotel and condo hotel national brands	475	4.7%	74,571	14.9%
Hotéis e flats de marcas internacionais Hotel and condo hotel international brands	482	4.8%	86,156	17.2%
Hotéis independentes com até 20 qtos Independent hotels up to 20 rooms	3,693	36.7%	41,160	8.2%
Hotéis independentes com mais de 20 qtos Independent hotels with more than 20 rooms	5,400	53.7%	298,325	59.6%
Total	10,050	100.0%	500,212	100.0%

¹Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2015 | Includes existing hotels and condo hotels as of June 2015
Fonte | Source: JLL

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



Estoque de quartos no Brasil | Room stock in Brazil



Ranking das marcas hoteleiras *Ranking of hotel chains*

Ranking das cadeias hoteleiras¹ | *Ranking of hotel chains*²

2015	Cadeias hoteleiras <i>Hotel chains</i>	Número de quartos <i>Number of rooms</i>	Número de hotéis <i>Number of hotels</i>
1	Accor	36,636	219
2	Choice	10,463	65
3	Louvre Hotels	7,291	38
4	Nacional Inn	5,378	49
5	Nobile	4,932	19
6	Transamérica	4,823	24
7	Wyndham	4,392	25
8	Blue Tree	4,245	20
9	InterCity	3,924	29
10	Windsor	3,568	14
11	Slaviero	3,477	27
12	IHG	3,248	16
13	Promenade	3,013	20
14	Bourbon	2,791	12
15	Starwood	2,452	9
16	Vila Galé	2,347	7
17	Othon	2,036	13
18	Rede Bristol	1,956	21
19	Grupo Roma	1,943	9
20	Best Western	1,834	17
21	Bristol Hotelaria	1,740	14
22	Meliá	1,725	5
23	Solare	1,582	8
24	Hotéis Privé	1,568	4
25	Sauípe	1,564	3
26	Carlson	1,483	8
27	Travel Inn	1,447	15
28	Hotéis Arco	1,439	12
29	Master Hotéis	1,428	11
30	Marriott	1,408	6
31	Pestana	1,400	9
32	Hplus	1,301	4
33	Déville	1,265	8
34	GJP	1,202	6
35	Harbor	1,194	15
36	Iberostar	1,168	2
37	Rede Suárez	1,167	13
38	Arco Hotel	1,105	12
39	Plaza Inn	1,104	12
40	Rio Quente Resorts	1,088	7
41	Estanplaza	1,038	7
42	Sol Express	1,022	5
43	Tauá	973	3
44	Hotéis Ritz	960	7
45	Club Med	930	3
46	Rede Plaza	906	6
47	Go Inn	873	4
48	Tropical	866	3
49	Laghetto	852	8
50	Hilton	801	2

¹Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2015 | ²Includes existing hotels and condo hotels as of June 2015

Ranking das administradoras hoteleiras

Ranking of hotel management companies

Ranking das administradoras hoteleiras que atuam no Brasil¹ | Ranking of hotel management companies in Brazil²

2015	Administradora hoteleira Hotel management company	Número de quartos Number of rooms	Número de hotéis Number of hotels
1	Accor	30,727	170
2	Atlantica	13,799	81
3	BHG Brazil Hospitality Group	9,841	52
4	Nobile	6,088	26
5	Nacional Inn	5,378	49
6	Transamérica	4,823	24
7	Blue Tree	4,245	20
8	InterCity	3,924	29
9	Meliá Hotels	3,898	15
10	Windsor	3,568	14
11	Allia Hotels	3,510	35
12	Hotéis Slaviero	3,477	27
13	Promenade	3,013	20
14	Átrio	2,880	22
15	Bourbon	2,791	12
16	Vila Galé	2,347	7
17	Othon	2,036	13
18	GJP	1,992	12
19	diRoma	1,943	9
20	IHG	1,819	6
21	Bristol Hotelaria	1,740	14
22	Déville	1,580	9
23	Master Hotéis	1,571	12
24	Hotéis Privé	1,568	4
25	Sauípe	1,564	3
26	Vert Hotéis	1,558	11
27	Starwood	1,463	5
28	Travel Inn	1,447	15
29	Hotéis Arco	1,439	12
30	Pestana	1,400	9
31	Hplus	1,301	4
32	Rio Quente Resorts	1,208	8
33	Harbor	1,194	15
34	Iberostar	1,168	2
35	Rede Suárez	1,167	13
36	Rede Atlântico	1,119	8
37	DoisPontoZero Hotéis	1,105	12
38	Estanplaza	1,038	7
39	Sol Express	1,022	5
40	Tauá	973	3
41	Marriott	965	4
42	Club Med	930	3
43	Rede Plaza	906	6
44	Tropical	866	3
45	Laghetto	852	8
46	JIAH	814	4
47	Hilton	801	2
48	Hotel 10	791	9
49	Mabu Hotéis	789	5

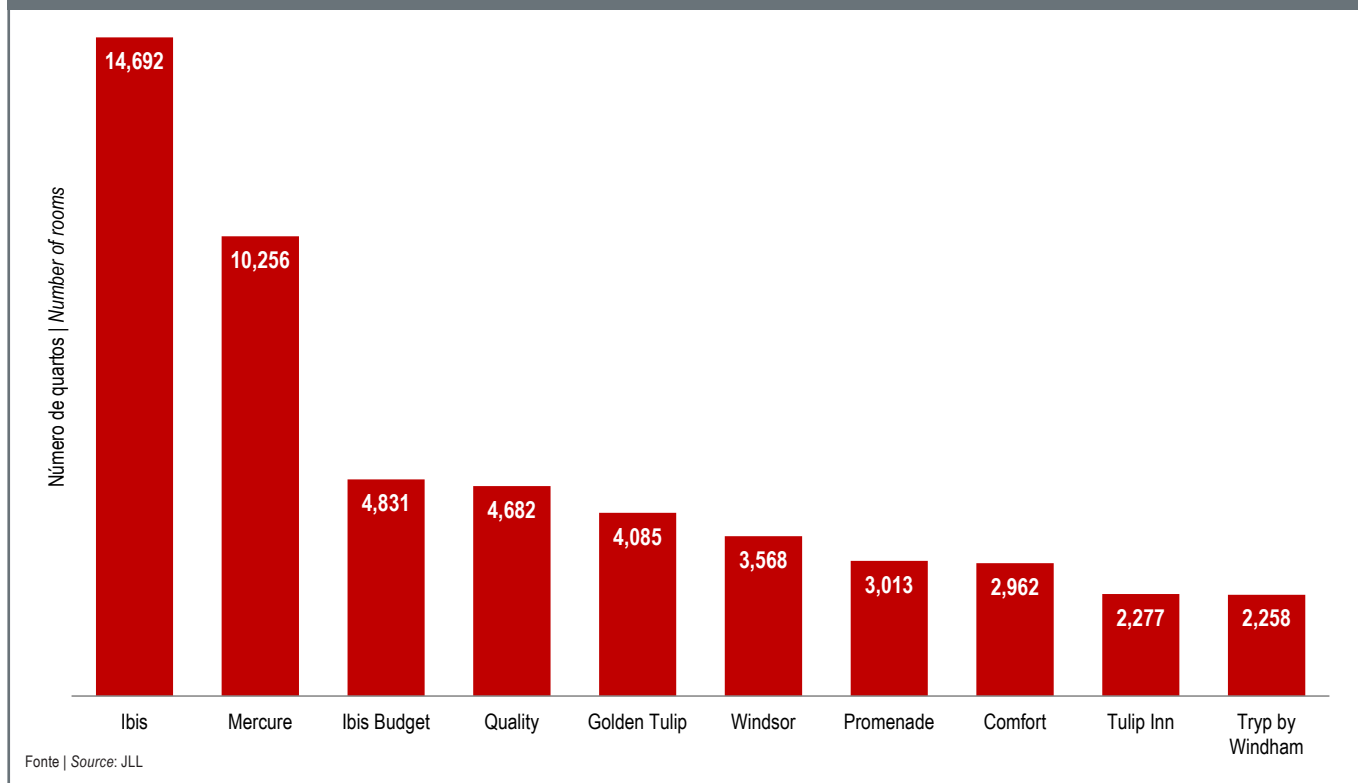
¹Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2015 | ²Includes existing hotels and condo hotels as of June 2015

Fonte | Source: JLL

As 10 maiores marcas hoteleiras

Top 10 hotel brands

As 10 maiores marcas hoteleiras | Top 10 hotel brands



Hotéis urbanos – performance em 2014

A tabela abaixo apresenta a performance dos hotéis urbanos (hotéis & flats) em 2014

City hotels – performance in 2014

The table below presents city hotels' performance (hotels condos) in 2014.

Performance em 2014 | Performance in 2014

	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos Total city hotels
	Diária média acima de Average rate above R\$440	Diária média entre Average rate between R\$260 - R\$440	Diária média abaixo de Average rate below R\$260	
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 592	R\$ 325	R\$ 195	R\$ 267
Ocupação anual Occupancy rate	66.1%	62.0%	66.8%	64.9%
RevPAR (R\$)	R\$ 391	R\$ 201	R\$ 130	R\$ 173

Fonte | Source: JLL

Origem dos hóspedes

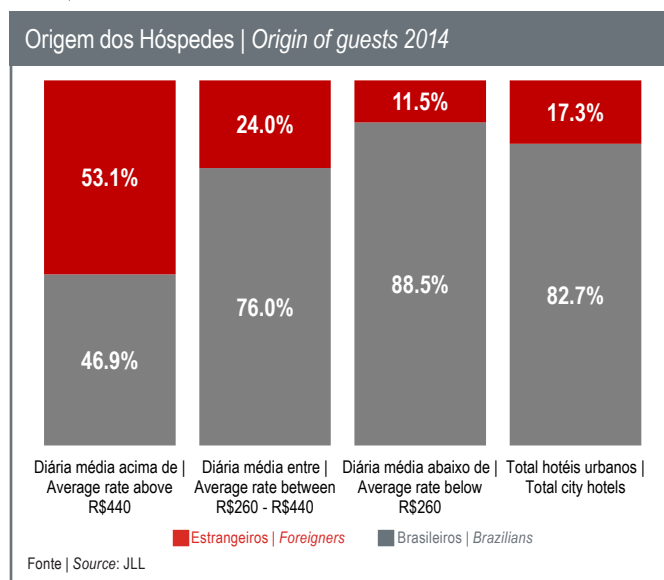
O percentual de hóspedes estrangeiros em 2014 no total da amostragem de hotéis urbanos foi de 17,3%. A maior concentração encontra-se nos hotéis urbanos com diária média acima de R\$ 440, onde 53,1% dos hóspedes são estrangeiros. Em 2014 os turistas estrangeiros totalizaram mais de 6,4 milhões de visitantes, recorde histórico, que representa um crescimento de 10% em relação a 2013.

Origin of guests

The percentage of international guests in 2014 in our hotel sample was 17.3%. The largest concentration is in the city hotels with average rates above R\$ 440, where 53.1% of the guests are foreigners. In 2014 foreign tourists numbered more than 6.4 million visitors, a historical record, and represents a 10% increase since 2013.

Origem dos hóspedes 2014 Origin of guests 2014				
	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos Total city hotels
	Diária média acima de Average rate above R\$440	Diária média entre Average rate between R\$260 - R\$440	Diária média abaixo de Average rate below R\$260	
Brasileiros Brazilians	46.9%	76.0%	88.5%	82.7%
Estrangeiros Foreigners	53.1%	24.0%	11.5%	17.3%
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 2014 Market mix 2014				
Segmento Segment	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos Total city hotels
	Diária média acima de Average rate above R\$440	Diária média entre Average rate between R\$260 - R\$440	Diária média abaixo de Average rate below R\$260	
Negócios Business	49.3%	61.0%	66.4%	63.9%
Lazer Leisure	20.7%	20.7%	20.5%	20.6%
Grupos de eventos Groups	16.2%	12.7%	7.4%	9.6%
Tripulação Crew	11.9%	3.5%	1.9%	2.8%
Outros Other	1.9%	2.2%	3.8%	3.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: JLL

Análise de desempenho – 2014

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 2014. 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\$440 – 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 251 apartamentos.
- Diárias Médias entre R\$260 e R\$440 – 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 196 apartamentos.
- Diárias Médias abaixo R\$260 – São hotéis considerados econômicos e oferecem instalações e serviços enxutos. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 153 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\$ 810 – São considerados os resorts de luxo com instalações e serviços de alto padrão. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 379 apartamentos.
- Receita Bruta total por apartamento ocupado abaixo R\$ 810 – São os resorts de categoria superior, com instalações e serviços de padrão médio. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 197 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 138 apartamentos no pool de locação.

Analysis of 2014 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 2014. 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\$440 – Luxury hotels, providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these hotels had an average of 251 available rooms.
- Average Rates between R\$260 and R\$440 – 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 196 available rooms.
- Average Rates below R\$260 – Economy, limited service properties. Based on the data, these hotels had an average of 153 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 reached in 2014 and was as follows:

- Total Revenue per occupied room above R\$810 – Luxury resorts providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these resorts had an average of 379 available rooms.
- Total Revenue per occupied room under R\$810 – Superior resorts with mid-scale facilities and services. Based on the data, these hotels had an average of 197 available rooms.

Condo-hotels

Condo-hotel have a different operation from 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 138 rooms in the rental pool system.

Número de funcionários

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

- Hotéis
- Flats
- Total Brasil

Number of employees

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

- Hotels
- Condo hotels
- Total Brazil

Número de funcionários por apartamento disponível 2014 | *Number of employees per available room 2014*

Departamento <i>Department</i>	Hotéis <i>Hotels</i>			Flats <i>Condo hotels</i>	Brasil média <i>Brazil average</i>
	Diária média acima de <i>Average rate above</i> R\$440	Diária média entre <i>Average rate between</i> R\$260 - R\$440	Diária média abaixo de <i>Average rate below</i> R\$260		
Apartamentos <i>Rooms</i>	0.29	0.22	0.16	0.18	0.18
Alimentos e Bebidas <i>Food & Beverage</i>	0.32	0.22	0.10	0.05	0.11
Telefone <i>Telephone</i>	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
Outros Deptos Operacionais <i>Minor Operating Departments</i>	0.03	0.02	0.01	0.01	0.01
Administração <i>Administrative & General</i>	0.11	0.07	0.04	0.04	0.04
Marketing e Vendas <i>Sales & Marketing</i>	0.03	0.02	0.01	0.01	0.01
Manutenção <i>Property Maintenance</i>	0.06	0.04	0.02	0.02	0.03
Outros <i>Other</i>	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01
Total	0.86	0.60	0.34	0.32	0.39

Fonte | *Source*: JLL

Análise dos resultados 2014 - hotéis

Operating profit analysis 2014 - hotels

Análise dos resultados 2014 | Operating profit analysis 2014

R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Hotéis Hotels						Hotéis média Hotels average	
	Diária média acima de Average rate above R\$440		Diária média entre Average rate between R\$260 - R\$440		Diária média abaixo de Average rate below R\$260			
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 631		R\$ 327		R\$ 190		R\$ 255	
Ocupação Occupancy rate	69.5%		60.7%		67.4%		65.7%	
RevPAR (R\$)	R\$ 438		R\$ 199		R\$ 128		R\$ 167	
Receitas operacionais Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total receitas de apartamentos Total rooms revenues	152,743	72.1%	73,711	72.4%	44,601	78.0%	56,163	75.5%
Alimentos Food	28,270	13.3%	16,245	16.0%	8,278	14.5%	11,029	14.8%
Bebidas Beverage	11,710	5.5%	3,180	3.1%	1,597	2.8%	2,408	3.2%
Outras receitas A&B Other F&B revenues	11,208	5.3%	4,259	4.2%	1,039	1.8%	2,241	3.0%
Total de A&B Total F&B	51,188	24.2%	23,684	23.3%	10,915	19.1%	15,678	21.1%
Outros Deptos. Operacionais Minor Operating Departments	4,507	2.1%	2,565	2.5%	957	1.7%	1,491	2.0%
Aluguéis e outras receitas (liq.) Rents and other income (net)	3,406	1.6%	1,853	1.8%	674	1.2%	1,071	1.4%
Receitas brutas Gross revenue	211,844	100.0%	101,813	100.0%	57,147	100.0%	74,404	100.0%
(-) Impostos e taxas (-) Taxes	14,745	7.0%	8,663	8.5%	4,845	8.5%	6,177	8.3%
Receitas líquidas Net revenue	197,099	93.0%	93,149	91.5%	52,302	91.5%	68,227	91.7%
Custos e despesas departamentais Departmental expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Apartamentos Rooms	28,672	18.8%	15,848	21.5%	9,320	20.9%	11,702	20.8%
Alimentos e bebidas Food and beverage	31,336	61.2%	16,371	69.1%	7,599	69.6%	10,702	68.3%
Outros Deptos. Operacionais Minor Operating Departments	2,907	64.5%	2,417	94.3%	1,067	111.5%	1,467	98.4%
Total de custos e despesas Total expenses	62,914	29.7%	34,637	34.0%	17,987	31.5%	23,870	32.1%
Resultado departamental bruto Total dept profit	134,185	63.3%	58,513	57.5%	34,315	60.0%	44,356	59.6%
Despesas operacionais não distribuídas Undistributed operating expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Administração Administrative & general	22,934	10.8%	11,149	11.0%	6,043	10.6%	7,981	10.7%
Marketing e vendas Sales & marketing	9,454	4.5%	4,421	4.3%	1,841	3.2%	2,781	3.7%
Energia Utilities	9,189	4.3%	4,931	4.8%	3,022	5.3%	3,740	5.0%
Manutenção Property maintenance	9,135	4.3%	4,503	4.4%	2,212	3.9%	3,054	4.1%
Total	50,712	23.9%	25,004	24.6%	13,117	23.0%	17,556	23.6%
Resultado Operacional Bruto Gross Operating Profit	83,473	39.4%	33,509	32.9%	21,198	37.1%	26,801	36.0%

Análise dos departamentos operacionais 2014 - hotéis

Analysis of operating departments 2014 - hotels

Análise dos departamentos operacionais 2014 - hotéis | Analysis of operating departments 2014 - hotels

R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Hotéis Hotels						Hotéis média Hotels average	
	Diária média acima de Average rate above R\$440		Diária média entre Average rate between R\$260 - R\$440		Diária média abaixo de Average rate below R\$260			
Apartamentos Rooms	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	152,743	100.0%	73,711	100.0%	44,601	100.0%	56,163	100.0%
Salários e encargos Payroll and related expenses	14,750	9.7%	8,539	11.6%	5,179	11.6%	6,388	11.4%
Outras despesas Other expenses	13,922	9.1%	7,309	9.9%	4,141	9.3%	5,313	9.5%
Resultado Departmental profit	124,071	81.2%	57,863	78.5%	35,281	79.2%	44,462	79.2%
Alimentos e Bebidas Food & Beverage	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	51,188	100.0%	23,684	100.0%	10,915	100.0%	15,678	100.0%
Custo das vendas Cost of sales	10,305	20.1%	6,246	26.4%	3,453	31.6%	4,411	28.1%
Salários e encargos Payroll and related expenses	16,661	32.5%	8,188	34.6%	3,467	31.8%	5,115	32.9%
Outras despesas Other expenses	4,370	8.5%	1,938	8.2%	678	6.2%	1,136	7.2%
Resultado Departmental profit	19,852	38.8%	7,313	30.9%	3,317	30.4%	4,976	31.7%
Outros Departamentos Operacionais Minor Operating Departments	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	4,507	100.0%	2,565	100.0%	957	100.0%	1,491	100.0%
Salários e encargos Payroll and related expenses	844	18.7%	1,267	49.4%	359	37.5%	595	39.9%
Outras despesas Other expenses	2,063	45.8%	1,150	44.9%	709	74.1%	872	58.5%
Resultado Departmental profit	1,601	35.5%	147	5.7%	(110)	-11.5%	24	1.6%

Fonte | Source: JLL

Análise dos resultados 2014 - flats

Operating profit analysis 2014 – condo hotels

Flats - receitas e despesas no pool 2014 | Condo hotels - rental pool revenues and expenses 2014

R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Diária média acima de Average rate above R\$440	Diária média entre Average rate between R\$260 - R\$440	Diária média abaixo de Average rate below R\$260	Flat média Condo hotels average
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 490	R\$ 324	R\$ 212	R\$ 289
Ocupação Occupancy rate	58.8%	63.0%	64.6%	63.4%
RevPAR (R\$)	R\$ 288	R\$ 204	R\$ 137	R\$ 183
Receitas (R\$) Revenues (R\$)				
Apartamentos Rooms	111,266	74,239	49,963	64,902
Café da manhã Breakfast	6,233	5,259	4,952	5,159
Aluguel de salões Meeting rooms revenue	1,635	1,708	910	1,354
Telecomunicações Telecommunications	238	99	119	113
Diversas Other	5,161	4,318	2,901	3,725
Receita bruta Gross revenue	124,534	85,624	58,844	75,253
(-) Deduções de vendas (-) Taxes	12,155	8,411	5,680	7,345
Receita líquida Net revenue	112,379	77,212	53,164	67,908
Despesas (R\$) Expenses (R\$)				
Taxa de condomínio Condo maintenance fees	19,596	14,917	12,080	13,838
Repasse de salários e encargos Payroll & related expenses transfer	3,722	5,534	4,052	4,816
Repasse de café da manhã Breakfast transfer	5,417	4,221	4,292	4,295
Contrato com terceiros Third party contracts	3,609	2,375	2,238	2,359
Comissões de vendas Sales comissions	6,528	4,619	3,052	3,999
Despesas de comercialização Sales expenses	5,454	2,582	1,624	2,265
Energia Utilities	1,518	1,321	1,037	1,203
IPTU Property taxes	1,305	1,179	675	962
Outras despesas Other expenses	10,591	7,283	5,240	6,504
Melhorias Renovations	3,679	1,693	994	1,457
Taxa de administração Management fees	8,530	3,711	2,647	3,417
Total das despesas Total expenses	69,948	49,368	37,754	45,004
(-) Capital de giro (-) Working capital	3,963	2,292	1,595	2,046
Resultado (R\$) Return to owners (R\$)	38,467	25,319	13,639	20,728

Análise dos resultados 2014 - resorts

Apresentamos a seguir os resultados obtidos para resorts em 2014. | Below are operating figures for resorts in 2014.

Segmentação da demanda 2014 Market mix 2014			
Segmento Segment	Resorts		
	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 810	Under R\$ 810	Brazil
Negócios Business	19.4%	15.8%	17.6%
Lazer Leisure	57.4%	47.9%	52.6%
Grupos de eventos Groups	21.6%	25.9%	23.8%
Tripulação Crew	0.3%	0.3%	0.3%
Outros Other	1.3%	10.1%	5.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Origem dos hóspedes 2014 Origin of guests 2014			
	Resorts		
	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 810	Under R\$ 810	Brazil
Brasileiros Brazilians	92.5%	88.0%	90.2%
Estrangeiros Foreigners	7.5%	12.0%	9.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Operating profit analysis 2014 - resorts

Número de funcionários por apartamento disponível 2014 Number of employees per available room 2014			
Departamento Department	Resorts		
	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 810	Under R\$ 810	Brazil
Apartamentos Rooms	0.35	0.31	0.33
Alimentos e Bebidas Food & Beverage	0.53	0.41	0.49
Telecomunicações / Telecommunications	0.01	0.01	0.01
Outros Deptos Operacionais Minor Operating Departments	0.06	0.09	0.07
Administração Administrative & General	0.15	0.14	0.14
Marketing e Vendas Sales & Marketing	0.08	0.02	0.06
Manutenção Property Maintenance	0.12	0.12	0.12
Outros Other	0.08	0.05	0.07
Total	1.38	1.15	1.30

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

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

Análise dos resultados 2014 Operating profit analysis 2014						
Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$) Ocupação Occupancy rate R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Resorts					
	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)					
	Acima de/ Above R\$ 810		Abaixo de /Under R\$ 810		Brazil	
	R\$ 1,175		R\$ 656		R\$ 993	
	49.6%		51.3%		50.2%	
Receitas operacionais Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total receitas de apartamentos e Alimentos e Bebidas Total rooms revenues and F&B	208,401	93.0%	117,444	95.5%	162,923	93.9%
Total Outros Deptos. Operacionais Minor Operating Departments	15,672	7.0%	5,555	4.5%	10,613	6.1%
Receitas brutas Gross revenue	224,073	100.0%	122,999	100.0%	173,536	100.0%
(-) Impostos e taxas (-) Taxes	17,984	8.0%	10,721	8.7%	14,352	8.3%
Receitas líquidas Net revenue	206,089	92.0%	112,278	91.3%	159,184	91.7%
Despesas (R\$) Expenses (R\$)	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Salários e Encargos Payroll and Related Expenses	63,800	28.5%	42,993	35.0%	53,397	30.8%
Outras Despesas Operacionais Other Operating Expenses	56,441	25.2%	28,412	23.1%	42,426	24.4%
Despesas Administrativas Administrative Expenses	10,147	4.5%	7,815	6.4%	8,981	5.2%
Marketing e Vendas Sales and Marketing	10,191	4.5%	2,897	2.4%	6,544	3.8%
Manutenção Maintenance	7,899	3.5%	5,261	4.3%	6,580	3.8%
Energia Utilities	7,716	3.4%	6,631	5.4%	7,173	4.1%
Total de custos e despesas Total expenses	156,193	69.7%	94,009	76.4%	125,101	72.1%
Resultado Operacional Bruto Gross Operating Profit	49,896	22.3%	18,269	14.9%	34,083	19.6%

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 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 eleventh edition of the Uniform System of Accounts for Hotels published by the American Hotel & Motel Association.

Room Occupancy

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

Average Rates

Average rate refers to the annual average rate. The average rate is obtained by dividing rooms revenue, net of breakfast, by the total number of occupied rooms in the year (net of 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 of service fees, breakfast and discounts.
- **Food Sales:** includes the revenue derived from the sale of food in restaurants, room service, banquet and similar services, in addition to breakfast, coffee, milk and tea.
- **Beverage Sales:** revenue from the sale of alcoholic and non-alcoholic beverages in restaurants, bars, banquets, room service and others.
- **Other Food and Beverage Revenues:** includes the rental of meeting rooms and equipment.
- **Telecommunication Revenues:** revenues derived from guest use of telephone, fax and Internet service.
- **Minor Department Sales:** includes revenues from services such as laundry, business center, health club and other operated departments.
- **Rentals and Other Incomes:** rentals of stores and showcases, profits on foreign exchange, concession incomes, commissions from car rentals, parking, etc.

Custos e Despesas Departamentais

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

Despesas Operacionais não Distribuídas

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

Resultado Operacional Bruto

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

Departmental Costs and Expenses

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

Undistributed Operational Expenses

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

Gross Operating Product (GOP)

Total revenues minus departmental and undistributed costs and expenses.



JLL Hotels & Hospitality Group Dedicated Offices

Atlanta tel: +1 404 995 2100 fax: +1 404 995 2109	Dallas tel: +1 214 438 6100 fax: +1 214 438 6101	Leeds tel: +44 113 244 6440 fax: +44 113 245 4664	Miami tel: +1 305 529 6345 fax: +1 305 529 6398	San Francisco tel: +1 415 395 4900 fax: +1 415 955 1150
Auckland tel: +64 9 366 1666 fax: +64 9 309 7628	Denver tel: +1 303 260 6500 fax: +1 303 260 6501	London tel: +44 20 7493 6040 fax: +44 20 7399 5694	Milan tel: +39 2 8586 8672 fax: +39 2 8586 8670	São Paulo tel: +55 11 3071 0747 fax: +55 11 3071 4766
Bangkok tel: +66 2624 6400 fax: +66 2679 6519	Dubai tel: +971 4 426 6999 fax: +971 4 365 3260	Los Angeles tel: +1 213 239 6000 fax: +1 213 239 6100	Moscow tel: +7 495 737 8000 fax: +7 495 737 8011	Shanghai tel: +86 21 6393 3333 fax: +86 21 6393 7890
Barcelona tel: +34 93 318 5353 fax: +34 93 301 2999	Düsseldorf tel: +49 211 13006 0 fax: +49 211 13399 0	Lyon tel: +33 4 7889 2626 fax: +33 4 7889 0476	Munich tel: +49 89 2900 8882 fax: +49 89 2900 8888	Singapore tel: +65 6536 0606 fax: +65 6533 2107
Beijing tel: +86 10 5922 1300 fax: +86 10 5922 1346	Exeter tel: +44 1392 423696 fax: +44 1392 423698	Madrid tel: +34 91 789 1100 fax: +34 91 789 1200	New Delhi tel: +91 124 331 9600 fax: +91 124 460 5001	Sydney tel: +61 2 9220 8777 fax: +61 2 9220 8765
Brisbane tel: +61 7 3231 1400 fax: +61 7 3231 1411	Frankfurt tel: +49 69 2003 0 fax: +49 69 2003 1040	Manchester tel: +44 161 828 6440 fax: +44 161 828 6490	New York tel: +1 212 812 5700 fax: +1 212 421 5640	Tokyo tel: +81 3 5501 9240 fax: +81 3 5501 9211
Buenos Aires tel: +54 11 4893 2600 fax: +54 11 4893 2080	Glasgow tel: +44 141 248 6040 fax: +44 141 221 9032	Marseille tel: +33 495 091313 fax: +33 495 091300	Paris tel: +33 1 4055 1718 fax: +33 1 4055 1868	Washington, D.C. tel: +1 202 719 5000 fax: +1 202 719 5001
Chengdu tel: +86 28 6680 5000 fax: +86 28 6680 5096	Istanbul tel: +90 212 350 0800 fax: +90 212 350 0806	Melbourne tel: +61 3 9672 6666 fax: +61 3 9600 1715	Perth tel: +61 8 9322 5111 fax: +61 8 9481 0107	
Chicago tel: +1 312 782 5800 fax: +1 312 782 4339	Jakarta tel: +62 21 2922 3888 fax: +62 21 515 3232	Mexico City tel: +52 55 5980 8054 fax: +52 55 5202 4377	Rome tel: +39 6 4200 6771 fax: +39 6 4200 6720	