



JONES LANG  
LASALLE HOTELS®

*Real value in a changing world*

## Hotelaria em números Brasil 2010

### *Lodging industry in numbers Brazil 2010*

#### O RevPAR dos hotéis apresentou um crescimento de 6,7% em 2009

O crescimento da ocupação e da diária média e o pequeno crescimento da oferta hoteleira indicam uma tendência de melhora significativa da performance dos hotéis nos próximos três anos.

#### *RevPAR marked an increase of 6.7% in 2009*

*Increasing occupancy rates and average daily rates, together with the limited increase in the hotel supply, are setting the stage for significant growth in Brazilian hotels' performance over the next three years.*



## 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, a fornecer consultoria com a profundidade e amplitude requeridas pelos investidores em hotelaria e companhias hoteleiras através de uma sólida e integrada estrutura de profissionais. Em 2009 a Jones Lang LaSalle Hotels atuou na venda, compra e consultoria financeira que atingiram valores globais da ordem de US\$ 1,6 bilhões. Além disso, o setor de consultoria e avaliação prestou serviços em mais de 800 projetos. A equipe global de hotéis compreende mais de 200 profissionais, que operam a partir de 36 escritórios em 19 países. A empresa conta também com uma equipe de pesquisa que em 2009, desenvolveu cerca de 80 publicações, além de pesquisas de 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 de 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 2009, Jones Lang LaSalle Hotels provided sale, purchase and financing advice on over \$1.6 billion worth of transactions globally. In addition, advisory and valuation services were provided on nearly 800 assignments. The global team comprises over 200 hotel specialists, operating from 36 offices in 19 countries. The firm's advice is supported by a dedicated global research team, which produced 80 publications in 2009 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. 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	Segmentação de demanda . . . . .	12
<i>Foreword and outlook</i>		<i>Market mix</i>	
Histórico da performance . . . . .	6	Análise de desempenho 2009 . . . . .	13
<i>Historic performance</i>		<i>Analysis of 2009 performance</i>	
Oferta hoteleira existente no Brasil . . . . .	7	Número de funcionários . . . . .	14
<i>Existing hotel supply in Brazil</i>		<i>Number of employees</i>	
Ranking das marcas hoteleiras . . . . .	8	Análise dos resultados 2009 (hotéis) . . . . .	15
<i>Ranking of hotel brands</i>		<i>Operating profit analysis 2009 (hotels)</i>	
Ranking das administradoras hoteleiras . . . . .	9	Análise dos departamentos operacionais 2009 (hotéis) . . . . .	16
<i>Ranking of hotel management companies</i>		<i>Analysis of operating departments 2009 (hotels)</i>	
Performance em 2009 . . . . .	10	Análise dos resultados 2009 (flats) . . . . .	17
<i>Performance in 2009</i>		<i>Operating profit analysis 2009 (condo hotels)</i>	
Origem dos hóspedes . . . . .	11	Glossário de termos . . . . .	18
<i>Origin of guests</i>		<i>Glossary</i>	

## Prefácio e perspectiva

Prezado Leitor

Mais uma vez, é com grande prazer que apresentamos a publicação "Hotelaria em Números - Brasil 2010". A publicação deste ano, foi elaborada com base em um questionário preenchido por 344 hotéis, resorts e flats sobre a sua performance no ano de 2009.

O objetivo deste trabalho é apresentar um panorama da performance 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:**

- Conforme antecipado em nossa publicação anterior, a Indústria Hoteleira Brasileira também foi afetada pela crise econômica mundial em 2009. De acordo com dados do Ministério do Turismo, o Brasil recebeu em 2009 cerca de 4,8 milhões de turistas estrangeiros, o que representa aproximadamente 4,9% a menos do que em 2008, indicando a retração do turismo mundial como consequência da crise econômica global. O maior recuo nos números foi de turistas portugueses, seguido pelos espanhóis.
- De maneira geral os hotéis tiveram em 2009 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 quatro últimos anos. Isso pode ser observado pelos seguintes fatos:
  - A diária média teve um crescimento de cerca de 10,4%.
  - A taxa de ocupação sofreu uma retração de aproximadamente 1,4 pontos percentuais.
  - Como consequência, o RevPAR dos hotéis apresentou um crescimento de 6,7% em 2009.
- Apesar do crescimento das receitas de hospedagem, o total das receitas em 2009 caiu aproximadamente 2%. Com a crise, as empresas e outras entidades reduziram significativamente a realização de eventos impactando negativamente as receitas de alimentos e bebidas.
- Também, com menor taxa de ocupação, os hotéis tiveram menores receitas em 2009 com telefonia, estacionamento, lavanderia e outras receitas.
- As despesas operacionais seguiram a inflação, e tiveram um crescimento entre 5% e 7% em relação a 2008.

## Foreword and outlook

Dear reader,

Once again, we are pleased to present to you Focus On: Lodging industry in numbers – Brazil 2010. This detailed research report presents the latest figures from the Brazilian hospitality market, with data representing the performance provided by 344 Brazilian hotels, condo hotels and resorts during 2009.

The purpose of this report is to provide a performance analysis of hotels and condo hotels in the country, highlighting average operating revenues and expenses. This report is a great reference and benchmarking tool for hotels and condo hotels, especially during the budgeting process.

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

- As predicted in our previous publication, the Brazilian hotel industry was affected by the world economic crisis in 2009. Based on figures from the Ministry of Tourism, Brazil received approximately 4.8 million foreign tourists in 2009, which represents 4.9% less than in 2008, indicating a retraction of international tourism as a consequence of the global economic crisis. Arrivals from Portuguese tourists marked the greatest decline, followed by visitors from Spain.
- Overall in 2009, Brazilian hotels marked a decrease in occupancy rates; however, since it was not a significant decrease, they were able to maintain the growth in average daily rates witnessed during the past four years:
  - Average daily rates marked an increase of about 10.4%;
  - Occupancy rates suffered a decrease of about 1.4 percentage points;
  - Consequently, the hotels' RevPAR marked an increase of 6.7% in 2009.
- In spite of the growth in rooms revenues, total revenues in 2009 decreased by approximately 2%. With the economic crisis, companies and other entities significantly reduced the number of events which in turn negatively impacted food and beverage revenues.
- Moreover, with a lower occupancy rate, the hotels had lower telephone, parking, laundry and other revenues in 2009.
- The operational expenses grew in line with inflation, and posted a growth of between 5% and 7% in relation to 2008.



- Como consequência o lucro operacional bruto (GOP) dos hotéis da amostragem analisada também apresentou uma queda geral de 1,1 pontos percentuais, com exceção daqueles hotéis na categoria considerada econômica, que tiveram um crescimento de 1,4 pontos percentuais.

### Tendências

- Já no segundo semestre de 2009, acompanhando as tendências da economia, os hotéis brasileiros começaram a melhorar a sua performance. Esta tendência se confirmou de forma contundente nos primeiros meses de 2010.
- Estudos do Forum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) indicam que nos primeiros 5 meses do ano de 2010, o RevPAR dos hotéis urbanos afiliados a esta associação cresceu aproximadamente 15% em relação ao mesmo período de 2009. O único segmento que tem apresentado uma performance pior do que em 2009 é o dos Resorts, que vem sendo impactada negativamente pela valorização do Real.
- A Jones Lang LaSalle Hotels na sua atuação como asset manager em 15 hotéis em vários destinos do país, também vem constatando uma tendência de crescimento de dois dígitos tanto do RevPAR quanto das receitas de alimentos e bebidas em relação a 2009.
- Um estudo elaborado pela Jones Lang LaSalle Hotels, indicou que existem atualmente 153 projetos hoteleiros em construção ou em fase adiantada de planejamento e que serão afiliados às principais redes hoteleiras que operam no Brasil. Estes hotéis incluem 24.147 apartamentos, e estão concentrados principalmente nos segmentos econômico e superior.
- Este número de apartamentos em construção ou em projeto para os próximos dois anos representa um crescimento de somente 5,5% do total existente no país.
- O crescimento dos índices de ocupação e diária média impulsionado pela melhora da economia do país, aliado ao baixo crescimento da oferta hoteleira indicam uma tendência de melhora significativa da performance dos hotéis nos próximos três anos.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer a participação de todos os hotéis, resorts e flats que contribuíram para o crescimento da amostragem em relação ao ano anterior, sendo mais uma vez a 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

- Consequently, the gross operational profit (GOP) of the hotels in our sample also presented an overall decrease of 1.1 percentage points, with an exception of economy hotels, which had an increase of 1.4 percentage points.

### Trends

- Already in the second half of 2009, following the economic trends, Brazilian hotels started to improve their performance. This trend was confirmed in the first months of 2010.
- Forum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) reports indicate that in the first five months of 2010, the RevPAR of city hotels represented by this association increased approximately 15% in relation to the same period in 2009. The only segment which posted weaker performance than in 2009 is the resorts segment, which has been negatively impacted by the appreciation of the Real.
- Jones Lang LaSalle Hotels, acting as asset manager of 15 hotels in various destinations across Brazil, has been observing a double-digit growth trend, both in RevPAR as well as food and beverage revenues in relation to 2009.
- A study prepared by Jones Lang LaSalle Hotels found that there are currently 153 hotel projects in construction or in an advanced stage of planning that will be affiliated with the main hotel chains present in Brazil. These development projects encompass 24,147 rooms and are concentrated in the economy and mid-scale segments.
- This number of rooms in construction and in advanced stages of planning for the next several years represents an increase of only 5.5% of total existing rooms in the country.
- The increase in occupancy and average daily rates driven by the improvement in the country's economy, together with the small increase in the hotel supply, are setting the stage for a significant improvement in Brazilian hotels' performance over the next three years.

We would like to take the opportunity to thank for the participation of all the hotels, resorts and condo hotels which contributed to the increase in our sample in relation to the previous year, once again being the largest sampling since the beginning of this study, and for providing valuable information which enables Jones Lang LaSalle Hotels to present hotel managers and developers with a better understanding of the hospitality industry in Brazil through reliable statistical parameters.

If you wish to receive an electronic copy of this report, please feel free to contact us at [jllh.brasil@am.jll.com](mailto:jllh.brasil@am.jll.com).

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 sete anos.

## Historic performance

The following tables show the performance of city hotels (hotels and condo hotels), resorts and the average for Brazil over the past seven 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%
2009	63.0%	44.0%	62.0%

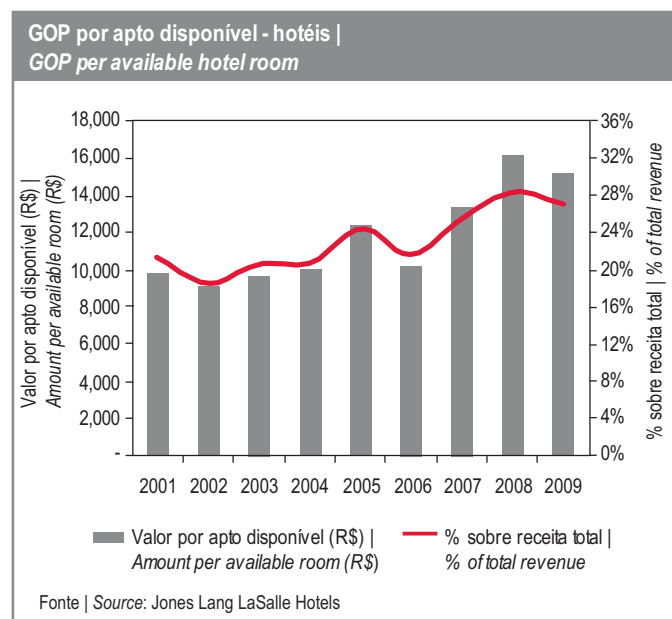
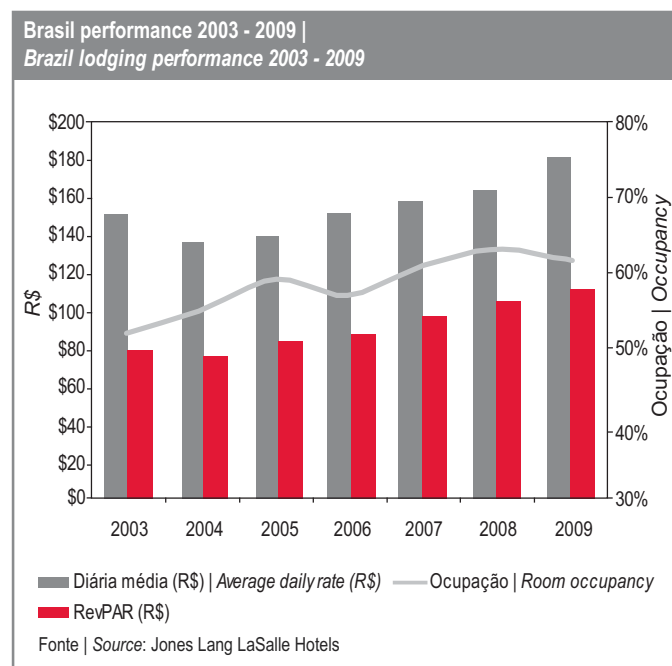
Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

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
2009	165.00	416.00	181.00

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%
2009	104.0	5.1%	183.00	15.1%	112.00	7.7%

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

Para a estimativa do total de hotéis no Brasil, 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 administrados por cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e fizemos uma estimativa dos hotéis independentes. Os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais com menos de 600 quartos também foram considerados como hotéis independentes. O percentual de empreendimentos afiliados a cadeias hoteleiras ainda é pequeno em número de hotéis (7,5%), mas em número de apartamentos é mais representativo, chegando a 25.8% 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 the hotel chains and management companies.

### Total number of hotels in Brazil

Using our internal database and the hotels' database on the website Hotel On Line, we identified the hotels that are managed by national or international hotel chains and estimated the independent hotels. Hotels managed by national chains with less than 600 rooms in the entire system were classified as independent hotels. The percentage of chain-affiliated hotels is still low (7.5%), but when expressed in number of rooms it is more significant, close to 25.8% of the total rooms available in Brazil.

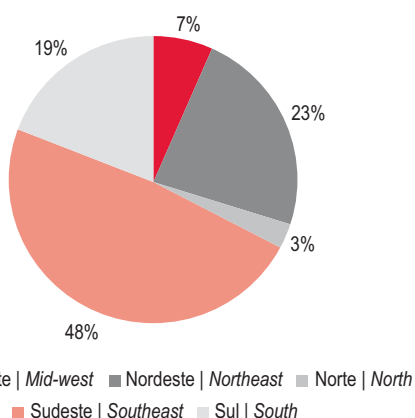
### Total de hotéis e flats no Brasil<sup>1</sup> | Total number of hotels and condo hotels in Brazil<sup>1</sup>

Tipo   Property type	Hotéis   Hotels	%	Quartos   Rooms	%
Hotéis e flats de cadeias nacionais   Hotel and condo hotel national chains	354	3.7%	47,766	10.8%
Hotéis e flats de cadeias internacionais   Hotel and condo hotel international chains	361	3.8%	65,979	15.0%
Hotéis independentes com até 20 qtos   Independent hotels up to 20 rooms	3,486	36.6%	38,518	8.7%
Hotéis independentes com mais de 20 qtos   Independent hotels with more than 20 rooms	5,323	55.9%	288,594	65.5%
<b>Total</b>	<b>9,524</b>	<b>100.0%</b>	<b>440,857</b>	<b>100.0%</b>

<sup>1</sup> Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2010 | Includes existing hotels and condo hotels as of July 2010

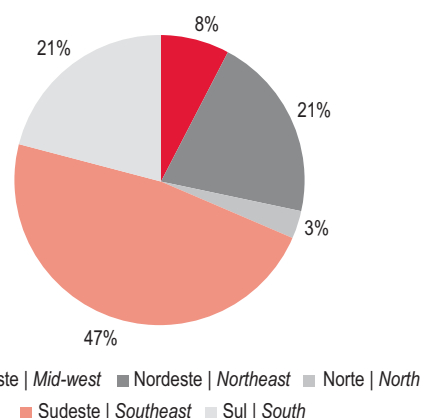
Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

### Percentual de hotéis por região | Percentage of hotels by region



Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

### Percentual de quartos por região | Percentage of rooms by region



Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

## Ranking das marcas hoteleiras

## Ranking of top hotel brands

Ranking das marcas hoteleiras internacionais e nacionais<sup>1</sup> | Ranking of international and national hotel brands<sup>1</sup>

	Marcas internacionais   International brands	Número de hotéis <sup>2</sup>   Number of hotels <sup>2</sup>		Número de quartos   Number of rooms	
		2010	2009	2010	2009
1	Accor	145	141	23,950	23,558
2	Choice	60	58	9,158	9,486
3	Golden Tulip	30	26	5,313	4,794
4	Meliá	14	13	3,395	3,131
5	IHG	13	11	3,247	2,937
6	Posadas	11	10	2,095	1,869
7	Best Western	16	16	1,945	1,771
8	Carlson	8	7	1,765	1,431
9	Starwood	6	6	1,648	1,651
10	Vila Galé	5	5	1,575	1,575
11	Pestana	8	8	1,449	1,430
12	Iberostar	2	2	1,168	1,168
13	Marriott	4	4	1,115	1,116
14	Club Med	3	3	908	908
15	Superclubs	3	2	861	532
16	Hilton	2	2	846	846

	Marcas nacionais   National brands	Número de hotéis <sup>2</sup>   Number of hotels <sup>2</sup>		Número de quartos   Number of rooms	
		2010	2009	2010	2009
1	Blue Tree	24	23	4,149	4,092
2	Nacional Inn	31	28	3,747	3,492
3	Transamérica	19	18	2,774	2,620
4	Windsor	10	9	2,726	2,129
5	Othon	20	25	2,717	3,362
6	Bourbon	11	11	2,671	2,674
7	Slaviero	16	15	1,966	1,779
8	Bristol Hotelaria	16	21	1,934	2,528
9	Nobile	11	n/d	1,730	n/d
10	InterCity	13	11	1,723	1,389
11	Travel Inn	24	17	1,645	1,405
12	Solare	12	10	1,426	1,178
13	Deville	10	9	1,356	1,150
14	Estanplaza	10	10	1,281	1,281
15	Promenade	14	15	1,045	1,102
16	Rede Bristol	16	17	1,202	1,232

<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 2010 | <sup>2</sup>Includes existing hotels and condo hotels as of July 2010

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels



# Ranking das administradoras hoteleiras

# Ranking of hotel management companies

Ranking das administradoras hoteleiras nacionais e internacionais <sup>1</sup>   Ranking of national and international hotel management companies <sup>1</sup>					
	Administradora hoteleira   Hotel management company	Número de hotéis   Number of hotels		Número de quartos   Number of rooms	
		2010	2009	2010	2009
1	Accor	138	133	23,030	22,510
2	Atlantica	74	71	12,189	12,056
3	BHG Brazil Hospitality Group	33	28	5,499	4,942
4	Blue Tree	24	23	4,149	4,092
5	Nacional Inn	31	27	3,747	3,404
6	Sol Meliá	14	13	3,395	3,131
7	Transamérica	19	18	2,774	2,620
8	Windsor	10	9	2,726	2,129
9	Othon	20	21	2,717	2,813
10	IHG	6	5	2,211	2,006
11	InterCity	16	14	2,131	1,797
12	Posadas	11	10	2,095	1,869
13	Bourbon	10	10	2,015	2,018
14	Bristol Hotelaria	16	21	1,934	2,528
15	Hotéis Slaviero	16	15	1,966	1,779
16	Deville	11	10	1,668	1,462
17	Travel Inn	24	14	1,645	1,077
18	Vila Galé	5	5	1,575	1,575
19	Pestana	9	8	1,528	1,430
20	GJP	9	7	1,451	882

<sup>1</sup>Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2010 | <sup>1</sup>Includes existing hotels and condo hotels as of July 2010

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

## Performance em 2009

A tabela abaixo apresenta a performance dos hotéis que compuseram a amostragem em 2009, classificados como a seguir:

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

## Performance in 2009

The table below presents the properties' performance from our 2009 hotel sample, categorized as follows:

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

Performance em 2009   Performance in 2009						
	Hotéis urbanos (hotéis+flats)   City hotels (hotels+condo hotels)			Total hotéis urbanos   Total city hotels	Resorts	Brasil média   Brazil average
	Diária média acima de   Average rate above R\$255	Diária média entre   Average rate between R\$155 - R\$255	Diária média abaixo de   Average rate below R\$155			
Diária média (R\$)   Average rate (R\$)	395.5	191.1	116.5	165.1	415.8	181.0
Ocupação anual   Occupancy rate	58.6%	58.9%	68.6%	63.3%	44.2%	61.6%
RevPAR (R\$)	232.0	113.0	80.0	104.0	184.0	111.0

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

## Origem dos hóspedes

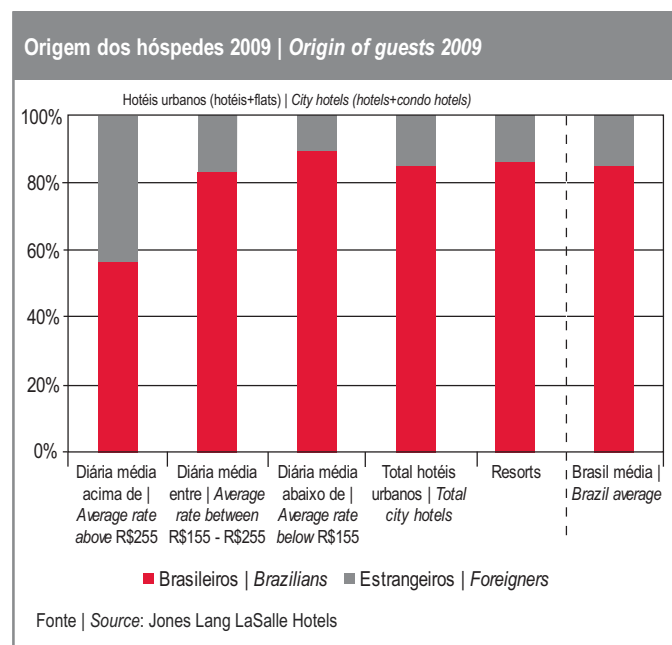
O percentual de hóspedes estrangeiros em 2009 no total da amostragem de hotéis foi de 15%. A maior concentração encontra-se nos hotéis de cidade com diária média acima de R\$ 255, onde 42,8% dos hóspedes são estrangeiros. Em 2009, o Brasil recebeu 4,8 milhões de visitantes estrangeiros, cerca de 5% a menos do que em 2008.

## Origin of guests

The percentage of international guests in our hotel sample in 2009 was 15%. The largest concentration of foreign guests is in city hotels with average rates above R\$255, where 42.8% of guests were foreigners. During 2009, Brazil received 4.8 million international visitors, approximately 5% less than in 2008.

Origem dos hóspedes 2009   Origin of guests 2009						
	Hotéis urbanos (hotéis+flats)   City hotels (hotels+condo hotels)			Total hotéis urbanos   Total city hotels	Resorts	Brasil média   Brazil average
	Diária média acima de   Average rate above R\$255	Diária média entre   Average rate between R\$155 - R\$255	Diária média abaixo de   Average rate below R\$155			
<b>Brasileiros   Brazilians</b>	57.2%	83.1%	89.5%	85.0%	86.0%	85.0%
<b>Estrangeiros   Foreigners</b>	42.8%	16.9%	10.5%	15.0%	14.0%	15.0%
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels



## Segmentação de demanda

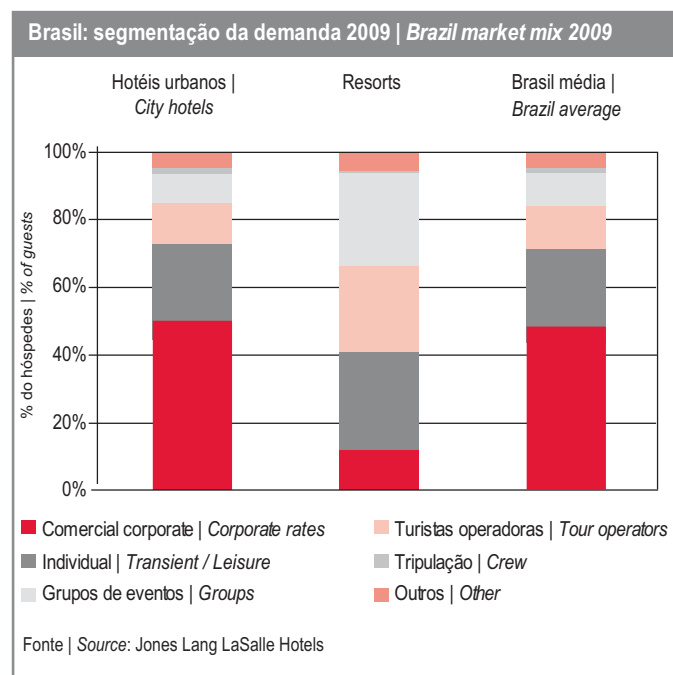
Os principais segmentos de demanda hoteleira no Brasil são: comercial, turistas e grupos de eventos. Dependendo do tipo do hotel, a participação percentual de cada um desses segmentos varia consideravelmente.

## Market mix

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

Segmentação da demanda 2009   Market mix 2009						
Segmento   Segment	Hotéis urbanos (hotéis+flats)   City hotels (hotels+condo hotels)			Total hotéis urbanos   Total city hotels	Resorts	Brasil média   Brazil average
	Diária média acima de   Average rate above R\$255	Diária média entre   Average rate between R\$155 - R\$255	Diária média abaixo de   Average rate below R\$155			
Comercial corporata   Corporate rates	46.5%	48.5%	51.7%	50.0%	11.9%	48.3%
Individual   Transient business/leisure	17.6%	23.3%	23.2%	22.9%	28.7%	23.2%
Turistas operadoras   Tour operators	15.5%	9.4%	13.9%	12.0%	25.8%	12.6%
Grupos de eventos   Groups	12.4%	10.7%	7.0%	8.9%	27.6%	9.7%
Tripulação   Crew	4.0%	1.6%	1.1%	1.5%	0.4%	1.5%
Outros   Other	4.0%	6.5%	3.4%	4.7%	5.7%	4.8%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels



## Análise de desempenho 2009

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

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

### Hotéis

A amostragem foi dividida de acordo com as diárias médias atingidas pelos hotéis em 2009. 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\$255 – São considerados os hotéis de luxo, e em geral incluem aqueles que oferecem todas as instalações e serviços de alto padrão. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 194 apartamentos.
- Diárias médias entre R\$155 e R\$255 – 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 199 apartamentos.
- Diárias médias abaixo R\$155 – São hotéis considerados econômicos e oferecem instalações e serviços limitados. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 154 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 287 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 120 apartamentos no pool de locação.

## Analysis of 2009 performance

The data in the performance analysis of the hotels and condo-hotels is presented 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 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 their average rates achieved in 2009. This classification assumes that the average rates correspond to the properties' level of service. The categories are as follows:

- Average rates above R\$255 – Luxury hotels providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these hotels had an average of 194 available rooms.
- Average rates between R\$155 and R\$255 – 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 199 available rooms.
- Average rates below R\$155 – Economy hotels, limited service properties. Based on the data, these hotels had an average of 154 available rooms.

### Resorts

Resorts are hotels located at the beach or countryside with extensive leisure facilities. In general, resorts have a very distinct performance compared to city hotels and therefore were classified separately. Based on the data, these hotels had an average of 287 available rooms.

### Condo hotels

Condo hotels have a different operation from hotels because of the pool rental system and the condominium and do not use the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. Based on our sample, condo-hotels have an average of 120 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
- Total 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.

## 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.

Número de funcionários por apartamento disponível 2009   Number of employees per available room 2009						
Departamento   Department	Hotéis   Hotels			Resorts	Flats   Condo hotels	Brasil média   Brazil average
	Diária média acima de   Average rate above R\$255	Diária média entre   Average rate between R\$155 - R\$255	Diária média abaixo de   Average rate below R\$155			
Apartamentos   Rooms	0.30	0.22	0.15	0.29	0.16	0.19
Alimentos e Bebidas   Food & Beverage	0.39	0.23	0.09	0.46	0.04	0.15
Telefone   Telephone	0.02	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00
Outros Deptos Operacionais   Minor Operating Departments	0.04	0.01	0.01	0.09	0.01	0.02
Administração   Administrative & General	0.13	0.07	0.03	0.11	0.03	0.05
Marketing e Vendas   Sales & Marketing	0.04	0.02	0.01	0.04	0.01	0.02
Manutenção   Property Maintenance	0.06	0.04	0.02	0.08	0.02	0.03
Outros   Other	0.03	0.01	0.00	0.02	0.00	0.01
<b>Total</b>	<b>0.99</b>	<b>0.61</b>	<b>0.32</b>	<b>1.10</b>	<b>0.27</b>	<b>0.47</b>

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

# Análise dos resultados 2009 - hotéis

# Operating profit analysis 2009 - hotels

Análise dos resultados 2009   Operating profit analysis 2009										
R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room	Hotéis   Hotels						Resorts		Brasil média   Brazil average	
	Diária média acima de   Average rate above R\$255		Diária média entre   Average rate between R\$155 - R\$255		Diária média abaixo de   Average rate below R\$155					
Diária média (R\$)   Average rate (R\$)	450.5		195.1		113.3		415.8		186.3	
Ocupação   Occupancy rate	55.2%		57.3%		69.3%		44.2%		60.9%	
RevPAR (R\$)	248.7		111.8		78.5		183.7		113.5	
Receitas operacionais   Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total receitas de apartamentos   Total rooms revenues	82,168	65.6%	41,443	64.7%	27,520	75.6%	69,342	61.6%	38,328	68.0%
Alimentos   Food	23,590	18.8%	13,253	20.7%	5,480	15.0%	26,502	23.5%	10,714	19.0%
Bebidas   Beverage	7,218	5.8%	2,883	4.5%	1,298	3.6%	7,935	7.0%	2,675	4.7%
Outras receitas A&B   Other F&B revenues	6,524	5.2%	3,211	5.0%	764	2.1%	3,218	2.9%	2,056	3.6%
Total de A&B   Total F&B	37,331	29.8%	19,348	30.2%	7,542	20.7%	37,656	33.4%	15,446	27.4%
Telecomunicações   Telecommunications	1,447	1.2%	558	0.9%	406	1.1%	333	0.3%	500	0.9%
Outros Departamentos Operacionais   Minor Operating Departments	2,372	1.9%	1,730	2.7%	618	1.7%	4,273	3.8%	1,382	2.5%
Aluguéis e outras receitas (liq.)   Rents and other income (net)	1,962	1.6%	1,008	1.6%	329	0.9%	1,036	0.9%	692	1.2%
Receitas brutas   Gross revenue	125,280	100.0%	64,087	100.0%	36,414	100.0%	112,640	100.0%	56,347	100.0%
(-) Impostos e taxas   (-) Taxes	10,764	8.6%	5,489	8.6%	2,929	8.0%	8,438	7.5%	4,621	8.2%
Receitas líquidas   Net revenue	114,516	91.4%	58,598	91.4%	33,485	92.0%	104,202	92.5%	51,725	91.8%
Custos e despesas departamentais   Departmental expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Apartamentos   Rooms	18,576	22.6%	9,754	23.5%	5,768	21.0%	18,114	26.1%	8,757	22.8%
Alimentos e bebidas   Food and beverage	23,371	62.6%	12,178	62.9%	4,664	61.8%	29,099	77.3%	10,135	65.6%
Telecomunicações   Telecommunications	966	66.7%	449	80.5%	290	71.5%	558	167.6%	398	79.6%
Outros Depts. Operacionais   Minor Operating Departments	2,304	1.8%	1,347	2.1%	814	2.2%	4,229	3.8%	1,355	2.4%
Total de custos e despesas   Total expenses	45,217	36.1%	23,728	37.0%	11,536	31.7%	52,000	46.2%	20,645	36.6%
Resultado departamental bruto   Total departmental profit	69,299	55.3%	34,870	54.4%	21,949	60.3%	52,202	46.3%	31,081	55.2%
Despesas operacionais não distribuídas   Undistributed operating expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Administração   Administrative & general	17,850	14.2%	7,360	11.5%	3,963	10.9%	15,421	13.7%	6,735	12.0%
Marketing e vendas   Sales & marketing	8,776	7.0%	2,761	4.3%	1,164	3.2%	7,104	6.3%	2,567	4.6%
Energia   Utilities	8,369	6.7%	4,340	6.8%	2,596	7.1%	6,165	5.5%	3,755	6.7%
Manutenção   Property maintenance	6,072	4.8%	3,101	4.8%	1,567	4.3%	6,856	6.1%	2,743	4.9%
Total	41,067	32.8%	17,561	27.4%	9,291	25.5%	35,547	31.6%	15,800	28.0%
Resultado Operacional Bruto   Gross Operating Profit	28,233	22.5%	17,309	27.0%	12,658	34.8%	16,655	14.8%	15,281	27.1%

## Análise dos departamentos operacionais 2009 - hotéis

## Analysis of operating departments 2009 - hotels

Análise dos departamentos operacionais 2009 - hotéis e resorts   Analysis of operating departments 2009 - 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\$255		Diária média entre   Average rate between R\$155 - R\$255		Diária média abaixo de   Average rate below R\$155					
Apartamentos   Rooms	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas   Revenues	82,168	100.0%	41,443	100.0%	27,520	100.0%	69,342	100.0%	38,328	100.0%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	9,473	11.5%	5,031	12.1%	2,982	10.8%	8,028	11.6%	4,402	11.5%
Outras despesas   Other expenses	9,103	11.1%	4,723	11.4%	2,787	10.1%	10,087	14.5%	4,355	11.4%
Resultado   Departmental profit	63,591	77.4%	31,689	76.5%	21,752	79.0%	51,228	73.9%	29,571	77.2%
Alimentos e Bebidas   Food & Beverage	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas   Revenues	37,331	100.0%	19,348	100.0%	7,542	100.0%	37,656	100.0%	15,446	100.0%
Custo das vendas   Cost of sales	7,545	20.2%	4,684	24.2%	2,391	31.7%	12,346	32.8%	4,249	27.5%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	12,526	33.6%	5,666	29.3%	1,827	24.2%	12,373	32.9%	4,511	29.2%
Outras despesas   Other expenses	3,300	8.8%	1,828	9.5%	445	5.9%	4,380	11.6%	1,376	8.9%
Resultado   Departmental profit	13,960	37.4%	7,170	37.1%	2,878	38.2%	8,557	22.7%	5,311	34.4%
Telecomunicações   Telecommunications	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas   Revenues	1,447	100.0%	558	100.0%	406	100.0%	333	100.0%	500	100.0%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	475	32.8%	136	24.4%	19	4.7%	142	42.7%	90	18.0%
Outras despesas   Other expenses	491	33.9%	313	56.1%	271	66.8%	416	124.9%	308	61.6%
Resultado   Departmental profit	481	33.3%	109	19.5%	116	28.5%	(225)	-67.6%	102	20.4%
Outros Departamentos Operacionais   Minor Operating Departments	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas   Revenues	2,372	100.0%	1,730	100.0%	618	100.0%	4,273	100.0%	1,382	100.0%
Salários e encargos   Payroll and related expenses	337	14.2%	590	34.1%	288	46.6%	1,839	43.1%	523	37.8%
Outras despesas   Other expenses	1,967	82.9%	757	43.7%	526	85.1%	2,390	55.9%	832	60.2%
Resultado   Departmental profit	68	2.9%	383	22.2%	(196)	-31.8%	44	1.0%	27	2.0%

Fonte | Source: Jones Lang LaSalle Hotels

## Análise dos resultados 2009 - flats

## Operating profit analysis 2009 - condo hotels

Flats - receitas e despesas no pool 2009   Condo hotels - rental pool revenues and expenses 2009				
R\$ por apartamento disponível   R\$ per available room	Diária média acima de   Average rate above R\$255	Diária média entre   Average rate between R\$155 - R\$255	Diária média abaixo de   Average rate below R\$155	Brasil média   Brazil average
Diária média (R\$)   Average rate (R\$)	298	187	125	171
Ocupação   Occupancy rate	65.9%	60.7%	66.8%	62.9%
RevPAR (R\$)	197	114	84	108
<b>Receitas (R\$)   Revenues (R\$)</b>				
Apartamentos   Rooms	77,327	41,877	30,910	39,927
Café da manhã   Breakfast	4,932	2,894	2,812	2,998
Aluguel de salas   Meeting rooms revenue	379	945	694	809
Telecomunicações   Telecommunications	865	354	356	389
Diversas   Other	1,617	2,147	1,658	1,919
<b>Receita bruta   Gross revenue</b>	<b>85,120</b>	<b>48,217</b>	<b>36,430</b>	<b>46,041</b>
(-) Deduções de vendas   (-) Taxes	7,580	4,830	3,212	4,377
<b>Receita líquida   Net revenue</b>	<b>77,540</b>	<b>43,388</b>	<b>33,218</b>	<b>41,664</b>
<b>Despesas (R\$)   Expenses (R\$)</b>				
Taxa de condomínio   Condo maintenance fees	13,472	10,047	8,814	9,790
Repasse de salários e encargos   Payroll & related expenses transfer	4,321	1,881	2,022	2,099
Repasse de café da manhã   Breakfast transfer	4,541	2,737	2,279	2,677
Contratos com terceiros   Third party contracts	2,061	1,816	1,537	1,722
Comissões de vendas   Sales commissions	3,078	2,354	1,549	2,086
Despesas de comercialização   Sales expenses	2,716	1,604	1,353	1,579
Energia   Utilities	1,452	913	1,125	1,032
IPTU / Property taxes	1,290	831	453	713
Outras despesas   Other expenses	8,405	4,732	3,617	4,538
Melhorias   Renovations	2,097	972	407	825
Taxa de administração   Management fees	3,791	2,210	1,352	1,978
<b>Total das despesas   Total expenses</b>	<b>47,225</b>	<b>30,097</b>	<b>24,507</b>	<b>29,040</b>
<b>(-) Capital de giro   (-) Working capital</b>	<b>813</b>	<b>1,086</b>	<b>751</b>	<b>937</b>
<b>Resultado (R\$)   Return to owners (R\$)</b>	<b>29,502</b>	<b>12,205</b>	<b>7,960</b>	<b>11,687</b>

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, 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 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:** include revenues from services such as laundry, business center, health club and other operated departments.
- **Rentals and other incomes:** rentals of stores and showcases, profits on foreign exchange, concession incomes, commissions from car rentals, parking etc.



### Custos e despesas departamentais

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

### Despesas operacionais não distribuídas

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

### Resultado operacional bruto

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

### Departmental costs and expenses

- **Rooms:** 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	Brisbane tel: +61 7 3231 1400 fax: +61 7 3231 1411	Istanbul tel: +90 212 350 0800 fax: +90 212 350 0806	Manchester tel: +44 161 828 6440 fax: +44 161 828 6490	Munich tel: +49 89 2900 8882 fax: +49 89 2900 8888	San Francisco tel: +1 415 395 4900 fax: +1 415 955 1150
Auckland tel: +64 9 366 1666 fax: +64 9 358 5088	Chicago tel: +1 312 782 5800 fax: +1 312 782 4339	Jakarta tel: +62 21 515 5665 fax: +62 21 515 5666	Melbourne tel: +61 3 9672 6666 fax: +61 3 9600 1715	New Delhi tel: +91 124 460 5000 fax: +91 124 460 5001	Shanghai tel: +86 21 6393 3333 fax: +86 21 6288 2246
Bangkok tel: +66 2 624 6400 fax: +66 2 679 6519	Dallas tel: +1 214 438 6100 fax: +1 214 438 6101	Leeds tel: +44 113 244 6440 fax: +44 113 245 4664	Mexico City tel: +52 55 5980 8054 fax: +52 55 5202 4377	New York tel: +1 212 812 5700 fax: +1 212 421 5640	Singapore tel: +65 6536 0606 fax: +65 6533 2107
Barcelona tel: +34 93 318 5353 fax: +34 93 301 2999	Dubai tel: +971 4 426 6999 fax: +971 4 365 3260	London tel: +44 20 7493 6040 fax: +44 20 7399 5694	Miami tel: +1 305 529 6345 fax: +1 305 529 6398	Paris tel: +33 1 4055 1718 fax: +33 1 4055 1868	Sydney tel: +61 2 9220 8777 fax: +61 2 9220 8765
Beijing tel: +86 10 5922 1300 fax: +86 10 6505 0298	Frankfurt tel: +49 69 2003 1091 fax: +49 69 2003 1040	Los Angeles tel: +1 213 239 6000 fax: +1 213 239 6100	Milan tel: +39 02 8586 8672 fax: +39 02 8586 8670	Rome tel: +39 06 4200 6771 fax: +39 06 4200 6720	Tokyo tel: +81 3 5501 9240 fax: +81 3 5501 9211
Birmingham tel: +44 121 643 6440 fax: +44 121 634 6510	Glasgow tel: +44 141 248 6040 fax: +44 141 221 9032	Madrid tel: +34 91 789 1100 fax: +34 91 789 1200	Moscow tel: +7 495 737 8000 fax: +7 495 737 8011	São Paulo tel: +55 11 3071 0747 fax: +55 11 3071 4766	Washington, D.C. tel: +1 202 719 5000 fax: +1 202 719 5001

COPYRIGHT © JONES LANG LASALLE HOTELS 2010

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 2010

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.