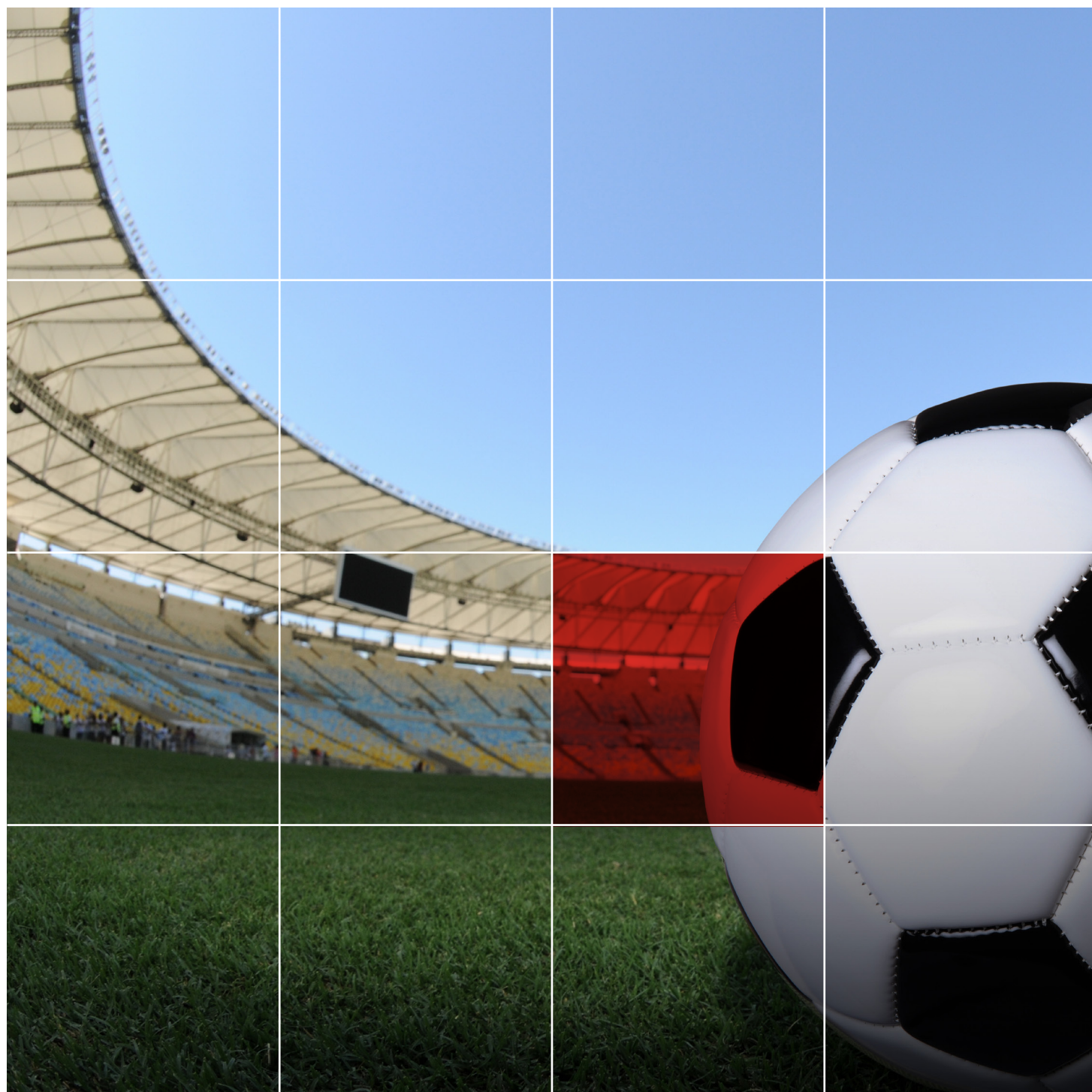


Hotelaria em Números
Brasil 2014
*Lodging Industry in Numbers
Brazil 2014*



Em 2013, pelo nono ano consecutivo, houve um crescimento do Revpar

O sucesso obtido com a Copa do Mundo da FIFA de 2014 deve incrementar ainda mais esse crescimento

2013 marks ninth consecutive year of RevPAR growth for Brazilian hotels

The success achieved during the 2014 FIFA World Cup should result in even more growth

Responsáveis | *Contributors*

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

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

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

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

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 é a líder mundial da indústria hoteleira de 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. A empresa conta com mais de 300 profissionais especializados em hotelaria que se aliam a investidores, proprietários e operadores ao redor do mundo para auxiliar a moldar estratégias de investimento que proporcionam ao ativo o valor máximo ao longo de todo o seu ciclo de vida. Nos últimos cinco anos, a equipe completou mais transações que qualquer outra empresa de consultoria hoteleira no mundo, que totalizam quase US\$36 bilhões, realizando ao mesmo tempo também 4.000 trabalhos de consultoria, avaliações e asset management. Os especialistas em hotelaria oferecem aos clientes uma consultoria independente e especializada, com o suporte de pesquisas líderes da indústria.

Para mais notícias, vídeos e pesquisas da Jones Lang LaSalle's Hotels & Hospitality Group, visitar: www.jll.com/hospitality

JLL's Hotels & Hospitality Group serves as the hospitality industry's global leader in real estate services for luxury, upscale, select service and budget hotels; timeshare and fractional ownership properties; convention centers; mixed-use developments and other hospitality properties. The firm's 300 dedicated hotel and hospitality experts partner with investors and owner/operators around the globe to support and shape investment strategies that deliver maximum value throughout the entire lifecycle of an asset. In the last five years, the team completed more transactions than any other hotels and hospitality real estate advisor in the world totaling nearly US \$36 billion, while also completing approximately 4,000 advisory, valuation and asset management assignments. The group's hotels and hospitality specialists provide independent and expert advice to clients, backed by industry-leading research.

For more news, videos and research from JLL's Hotels & Hospitality Group, please visit: www.jll.com/hospitality or download the Hotels & Hospitality Group's iPhone app or iPad app from the App Store.

Foto: Estádio Maracanã (Jornalista Mário Filho)
Photo: Maracanã Stadium (Jornalista Mário Filho)

Prefácio

Prezado Leitor

Mais uma vez, com muita satisfação apresentamos a publicação “Hotelaria em Números – Brasil 2014”. Esta publicação foi elaborada com base em questionários preenchidos por mais de 450 hotéis, resorts e flats sobre a sua performance no ano de 2013.

Novamente, pelo quarto ano consecutivo, contamos com a parceria do FOHB, Fórum das Operadoras Hoteleiras do Brasil, que incentivou a participação de seus associados nesta pesquisa.

Esta é uma parceria de grande importância para a obtenção dos objetivos 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 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. 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, resultaram mais uma vez para o crescimento da amostragem, sendo um novo recorde em todos estes 21 anos em que realizamos esta pesquisa.

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

Ricardo Mader e Manuela Gorni
JLL Hotels & Hospitality Group

Prezado Leitor,

Nesses mais de 10 anos de operação no Brasil, o FOHB continua trabalhando fundamentalmente no processo de aceleração do crescimento da hotelaria nacional. Já somos fonte oficial de informação para o segmento turístico-hoteleiro em toda a sua cadeia produtiva, com atuação inclusive junto ao poder público em defesa dos interesses da indústria e das redes hoteleiras associadas.

Ao longo dos últimos anos, nossa entidade vem produzindo dados estatísticos de grande relevância para o setor, colaborando com grandes parceiros como a JLL Hotels & Hospitality Group, que com o apoio do FOHB acaba de lançar mais uma edição do estudo “Hotelaria em Números”, um panorama completo da hotelaria brasileira.

As informações geradas nesse amplo cenário que você acompanhará a seguir nos ajudam a entender a movimentação do mercado, assim como interpretar os principais desafios e avanços futuros deste setor que cresce a passos largos no Brasil.

Mais uma vez estamos muito contentes em participar deste grande projeto.

Ótima leitura a todos.

Roberto Rotter - presidente do FOHB

Foreword

Dear reader,

Once again, we are pleased to present to you *Lodging Industry in Numbers – Brazil 2014*. This research report presents the latest figures from the Brazilian hospitality market, detailing performance data provided by more than 450 Brazilian hotels, condo hotels and resorts during 2013.

In this edition, for the fourth year in a row, JLL Hotels & Hospitality Group partnered with FOHB, Brazilian Hotel Chain Operators, which encouraged their 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 continuously 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 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, contributed to once again increasing our sample size, becoming the largest sample in the survey's 21-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,

For over 10 years FOHB has worked primarily towards growing Brazil's hotel sector. We are the official source of information for the tourism and hotel industry, across the entire supply chain, collaborating also with the public sector to promote the industry's interests and those of our associated hotel chains.

Over the past few years, our association has been producing statistical data of great relevance to the sector, collaborating with major partners such as JLL's Hotels & Hospitality Group. This partnership has produced another edition of the report “*Lodging Industry in Numbers*”, a complete overview of the Brazilian hospitality market.

The information contained in the study that follows helps all players to understand the growth pace of Brazil's lodging sector, as well as point out the main opportunities and future advances in a sector that is growing quickly in Brazil.

Once again we are very pleased to participate in this project.

Enjoy the reading.

Roberto Rotter - president of FOHB

Perspectiva

Principais Conclusões desta Pesquisa

Pelo nono ano seguido, os hotéis urbanos brasileiros (hotéis + Flats), apresentaram em 2013 um crescimento do REVPAR. Apesar do nível baixo do crescimento da economia, os hotéis conseguiram apresentar um leve crescimento na taxa de ocupação (0,4%) em relação ao ano de 2012, e um crescimento maior (6,7%) na diária média. Como consequência, o REVPAR em 2013 foi acima do nível da inflação do período (5%) com um crescimento de 6,7% em relação a 2012.

Além do impacto negativo do crescimento frustrante da economia, a taxa de ocupação dos hotéis também sofreu um ligeiro impacto negativo resultado do crescimento da oferta. Em 2013 o número total de hotéis cresceu 2,4%, mas o número de hotéis afiliados a redes hoteleiras (domésticas e internacionais) cresceu quase 12%, o que representa um mercado mais estruturado e competitivo.

O crescimento de 6,7% da diária média em 2013 interrompeu o crescimento de dois dígitos ocorridos nos dois anos anteriores. Estes resultados indicam a preocupação clara dos hotéis com os níveis de ocupação que vinham caindo desde 2012 (5,6% em relação a 2011) e que vinham se repetindo no início de 2013.

Alguns gastos operacionais, principalmente a mão de obra e insumos de alimentos e bebidas, apresentaram altos níveis de crescimento. No entanto, o crescimento dos gastos não chegou a afetar negativamente o lucro operacional (GOP) que cresceu 6,2% em 2013 com relação a 2012. Como consequência, a margem de lucro cresceu de 35,6% em relação à Receita Total de 2012 para 36,6% da Receita Total de 2013.

Nossa experiência nos trabalhos de supervisão de operações hoteleiras (asset management) em 16 hotéis no Brasil e operados por quatro administradoras diferentes indicam claramente o crescimento dos esforços de maximização das receitas (revenue management) através da aplicação de tecnologia e equipes especializadas. A prova disso é que, apesar do desempenho fraco da economia e da queda da taxa de ocupação (de 69,5% para 65,9%) nos últimos dois anos, a diária média dos hotéis cresceu aproximadamente 23%.

Para que estas ações de maximização de receitas se tornem ainda mais eficazes, é preciso aprimorar as fontes de informações sobre os resultados dos hotéis. Pesquisas como a “Hotelaria em Números” e outras apoiadas pelo FOHB devem ser incrementadas e contar com a participação do maior número possível de hotéis do país.

Os hotéis também estão focando seus esforços na redução de custos através de investimentos em tecnologia e outras ações operacionais. Uma prova destes esforços foi a queda de aproximadamente 6% nos gastos com energia em 2013 em relação a 2012.

Outlook

Key Findings

For the ninth consecutive year, Brazil's urban hotels and condo hotels witnessed RevPAR increases. Despite slow growth in the Brazilian economy, hotels garnered 0.4% and 6.7% increases in occupancy and average daily rate, respectively, over the previous year. As a result, the 6.7% RevPAR growth in 2013 outpaced the country's 5% inflation rate.

In 2013, Brazil witnessed the number of hotels grow by 2.4%, while the number of chain affiliated hotels (national and international chains) grew by almost 12%. This has led to a more structured and competitive market. However, the new supply coupled with slow economic growth has led to a somewhat stable year-over-year occupancy.

The 6.7% increase in average daily rate in 2013 represents some softening in growth compared to what the sector experienced in the previous two years, due to a decline in occupancy in the first months of 2013.

Some operating expenses, especially payroll and cost of goods sold for food and beverage, showed significant increases. However, hotels are focusing their efforts on reducing costs through investments in technology and other operational efficiencies, which contributed to a decrease in utilities costs by approximately 6% in 2013 compared to the prior year. Hotels' ability to manage expenses led to increases in Gross Operating Profit (GOP), which grew 6.2% in 2013 compared to 2012. Average profit margins in 2013 increased to 36.6% of Total Revenue, versus 35.6% of Total Revenue in 2012.

Given JLL's experience asset managing 16 hotels in Brazil, which are operated by four different management companies, we see the value in implementing revenue management strategies using technology and a specialized staff. Despite the more constrained performance of the economy and the slight decrease in occupancy in the past two years, hotels saw increases in average daily rates of approximately 23%.

For revenue management practices to become more effective, hotel performance data must be more widely available. For this reason, research reports such as “Lodging Industry in Numbers” and others supported by FOHB should be expanded to include as many hotels in the country as possible.

Perspectivas

O ano de 2014 ainda é uma incógnita para todos os analistas e profissionais da hotelaria no Brasil, apesar dos orçamentos elaborados para o ano apresentarem um crescimento de 6% a 8% no RevPAR e GOP. O primeiro semestre vinha apresentando até o mês de maio um crescimento do RevPAR ligeiramente abaixo do esperado. O impacto positivo da Copa do Mundo da FIFA nas 12 cidades-sede do evento reverteu a situação e fez com que o semestre terminasse com uma tendência positiva de crescimento.

O impacto negativo esperado das eleições presidenciais e as constantes revisões negativas do crescimento da economia ainda deixam uma grande dúvida sobre a performance dos hotéis no ano de 2014. De forma geral, para que os hotéis consigam terminar o ano com um saldo positivo em relação a 2013, devem continuar com os esforços de maximização de receitas durante os dias de semana e intensificar as ações de redução de gastos.

O excelente resultado promocional da Copa do Mundo da FIFA e a desvalorização da moeda brasileira trouxeram perspectivas positivas para o crescimento do turismo estrangeiro no país.

A exposição positiva na mídia internacional e a vinda de aproximadamente um milhão de turistas estrangeiros ao Brasil, número bastante superior às melhores estimativas anteriormente divulgadas, que eram de 600 mil, demonstraram que o país tem vários ingredientes que podem torná-lo um importante destino turístico no cenário global.

Esperamos que as lições sobre a organização da Copa do Mundo sirvam de motivação para os governos e membros do Comitê Olímpico Brasileiro, organizarem a “Olimpíada das Olimpíadas” no Rio de Janeiro em 2016, assim como tem sido chamada a Copa do Brasil 2014 como a “Copa das Copas.”

Trends

2014 hotel performance is still uncertain for analysts and hotel professionals in Brazil. Despite the budgeted 6% to 8% growth in RevPAR and GOP, in year-to-date May RevPAR growth was somewhat lower than expected. However, the positive impact of the FIFA World Cup in the 12 host cities set the stage for second half growth.

The presidential elections and the news of slow economic growth leave uncertainties for hotel performance in 2014. That said, for hotels to finish the year ahead of 2013, operators should strive to maximize weekday revenue and continue to reduce expenses.

The outstanding promotional impact of the FIFA World Cup, along with the decline in the value of the Brazilian currency boosted inbound international tourism to Brazil. Positive exposure in international media and the arrival of more than one million foreigners to the country, a significantly higher number than the estimated 600,000 fans, show that the country has the foundation to be a global tourist destination.

We hope that experience garnered during the FIFA World Cup will serve as a catalyst for local governments and members of the Brazilian Olympic Committee to build on past success in what is being called the “Cup of Cups,” to put together the “Olympics of Olympics” in Rio de Janeiro in 2016.

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
2003	52.0%	
2004	55.0%	5.8%
2005	60.0%	9.1%
2006	58.0%	-3.3%
2007	63.0%	8.6%
2008	65.0%	3.2%
2009	63.0%	-3.1%
2010	68.0%	7.9%
2011	69.5%	2.2%
2012	65.6%	-5.6%
2013	65.9%	0.4%

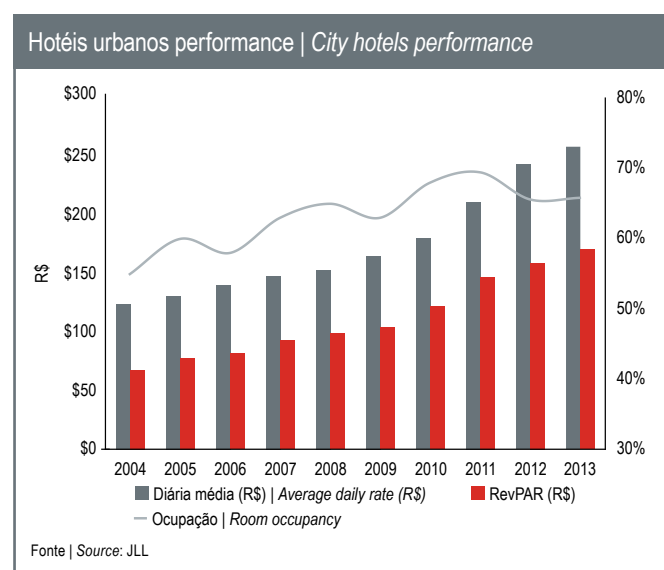
Fonte | Source: JLL

Diária média (R\$) Average daily rate (R\$)		
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Variação Change
2003	138.0	
2004	124.0	-10.1%
2005	131.0	5.6%
2006	140.0	6.9%
2007	148.0	5.7%
2008	153.0	3.4%
2009	165.0	7.8%
2010	180.0	9.1%
2011	211.0	17.2%
2012	243.0	15.2%
2013	259.3	6.7%

Fonte | Source: JLL

RevPAR (R\$)		
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Variação Change
2003	72.0	
2004	68.0	-5.6%
2005	78.0	14.7%
2006	82.0	5.1%
2007	93.0	13.4%
2008	99.0	6.5%
2009	104.0	5.1%
2010	122.0	17.3%
2011	147.0	20.5%
2012	160.0	8.8%
2013	170.7	6.7%

Fonte | Source: JLL



Oferta hoteleira existente no Brasil

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 e Guia Quatro Rodas. 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.

Houve um aumento do número de hotéis afiliados a cadeias hoteleiras nacionais, devido à abertura de novos hotéis, e também de novos hotéis de grupos empresariais que aumentaram seu portfólio e se tornaram redes hoteleiras.

O percentual de empreendimentos afiliados a cadeias hoteleiras ainda é pequeno em número de hotéis (9,1%), mas em número de apartamentos é mais representativo, chegando a 30,7% do total de apartamentos disponíveis no Brasil.

Existing hotel supply in Brazil

Total Number of Hotels in Brazil

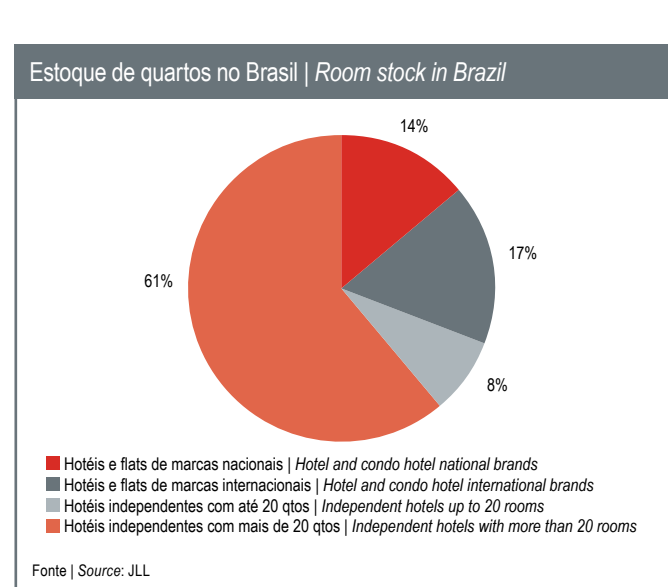
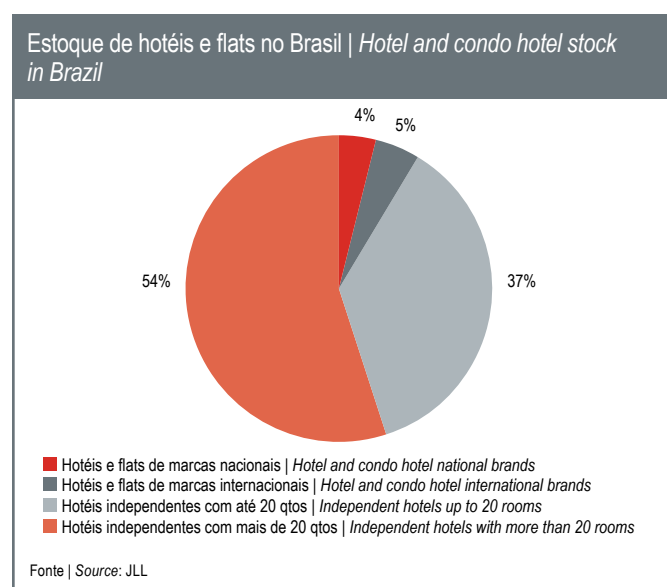
Using our proprietary databases and those of Hotel On Line and Guia Quatro Rodas, JLL identified the hotels that are affiliated with national or international hotel chains and then estimated the number of independent hotels. The hotels affiliated with national chains with fewer than 600 rooms were considered independent hotels as these brands are not widely known among the population of international travelers.

There was an increase in the number of hotels affiliated with national hotel chains due to the opening of existing chains' hotels as well as new openings among those chains that previously had fewer than 600 rooms.

The percentage of chain-affiliated hotels is still low (9.1%), but when expressed by number of rooms, branded hotels make up a more significant proportion of the room inventory, at close to 30.7% of the total rooms available in Brazil.

Total de hotéis e flats no Brasil ¹ Total number of hotels and condo hotels in Brazil ¹					
	Tipo Property type				
	Hotéis Hotels	%	Quartos Rooms	%	
Hotéis e flats de marcas nacionais Hotel and condo hotel national brands	441	4.4%	68,854	14.2%	
Hotéis e flats de marcas internacionais Hotel and condo hotel international brands	453	4.6%	80,169	16.5%	
Hotéis independentes com até 20 qtos Independent hotels up to 20 rooms	3,662	37.0%	40,693	8.4%	
Hotéis independentes com mais de 20 qtos Independent hotels with more than 20 rooms	5,353	54.0%	295,387	60.9%	
Total		9,909	100.0%	485,103	100.0%

¹Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2014 | Includes existing hotels and condo hotels as of June 2014
Fonte | Source: JLL



Ranking das marcas hoteleiras *Ranking of hotel chains*

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

2014	Cadeias hoteleiras <i>Hotel chains</i>	Número de quartos <i>Number of rooms</i>	Número de hotéis <i>Number of hotels</i>
1	Accor	32,462	197
2	Choice	10,308	65
3	Louvre Hotels	7,430	39
4	Nobile	5,160	18
5	Blue Tree	4,904	23
6	Nacional Inn	4,863	44
7	Transamérica	4,599	24
8	Wyndham	3,538	20
9	IHG	3,422	17
10	Windsor	3,011	12
11	Slaviero	2,838	22
12	Bourbon	2,795	12
13	Promenade	2,708	17
14	Carlson	2,483	11
15	Othon	2,220	15
16	Starwood	2,161	8
17	Estanplaza	2,152	15
18	InterCity	2,126	16
19	Vila Galé	2,055	6
20	Rede Bristol	1,862	18
21	Bristol Hotelaria	1,746	14
22	Best Western	1,745	16
23	Sauípe	1,564	6
24	Pestana	1,528	9
25	Grupo Roma	1,461	9
26	Master Hotéis	1,342	10
27	Hplus	1,281	5
28	Travel Inn	1,261	14
29	Meliá	1,258	4
30	Marriott	1,245	5
31	Déville	1,206	8
32	Iberostar	1,168	2
33	Plaza Inn	1,117	12
34	Solare	1,115	5
35	Rede Plaza	1,071	7
36	Rio Quente Resorts	1,042	6
37	Sol Express	1,037	5
38	Harbor	1,006	13
39	Tauá	973	3
40	Hotéis Ritz	960	7
41	Arco Hotel	911	10
42	Club Med	908	3
43	Go Inn	873	4
44	Grupo Privé	869	3
45	Tropical	865	3
46	Hilton	864	2
47	Pontes Hotéis	822	3
48	Hotéis Arco	812	7
49	Hotelaria Brasil	809	6
50	Laghetto	793	7

¹Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2014 | ²Includes existing hotels and condo hotels as of June 2014

Fonte | Source: JLL

Ranking das administradoras hoteleiras

Ranking of hotel management companies

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

2014	Administradora hoteleira Hotel management company	Número de quartos <i>Number of rooms</i>	Número de hotéis <i>Number of hotels</i>
1	Accor	28,289	161
2	Atlantica	14,644	84
3	BHG Brazil Hospitality Group	9,658	52
4	Nobile	5,923	22
5	Blue Tree	4,904	23
6	Nacional Inn	4,863	44
7	Transamérica	4,599	24
8	Meliá Hotels	3,275	13
9	Allia Hotels	3,227	31
10	InterCity	3,150	24
11	Windsor	3,011	12
12	Hotéis Slaviero	2,838	22
13	Promenade	2,708	17
14	Átrio	2,376	17
15	Othon	2,220	15
16	Estanplaza	2,152	15
17	Bourbon	2,139	11
18	GJP	2,075	13
19	Vila Galé	2,055	6
20	Bristol Hotelaria	1,746	14
21	Master Hotéis	1,658	12
22	IHG	1,646	5
23	Sauípe	1,564	6
24	Pestana	1,528	9
25	Deville	1,520	9
26	diRoma	1,461	9
27	Hplus	1,281	5
28	Travel Inn	1,261	14
29	Starwood	1,174	4
30	Iberostar	1,168	2
31	Rede Atlântico	1,106	8
32	Rede Plaza	1,071	7
33	Vert Hotéis	1,048	9
34	Rio Quente Resorts	1,042	6
35	Sol Express	1,037	5
36	Rede Suárez	1,012	12
37	Harbor	1,006	13
38	Hotelaria Brasil	987	8
39	Tauá	973	3
40	Arco Hotel	911	10
41	Club Med	908	3
42	Grupo Privé	869	3
43	Tropical	865	3
44	Hilton	864	2
45	Pontes Hotéis	822	3
46	JIAH	814	4
47	Hotéis Arco	812	7
48	Marriott	803	3
49	Laghetto	793	7
50	Bittar	782	7

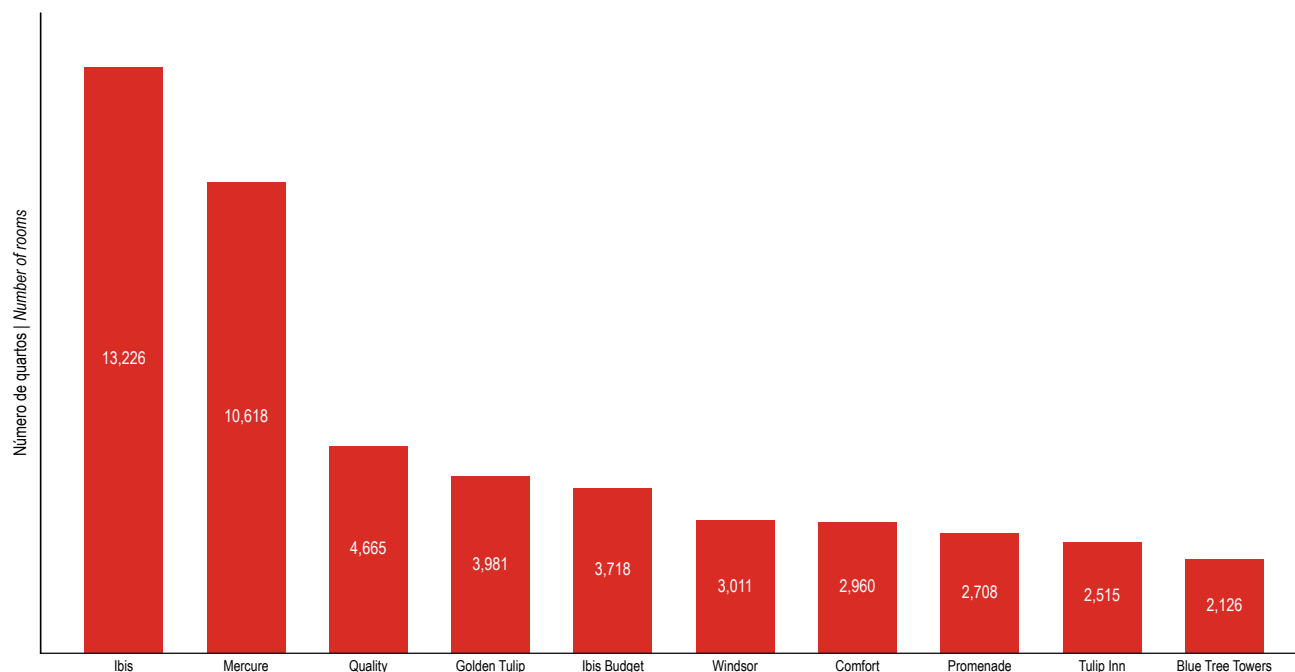
¹Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2014 | ²*Includes existing hotels and condo hotels as of June 2014*

Fonte | Source: JLL

As 10 maiores marcas hoteleiras

Top 10 hotel brands

As 10 maiores marcas hoteleiras | Top 10 hotel brands



Fonte | Source: JLL

Hotéis urbanos – performance em 2013

A tabela abaixo apresenta a performance dos hotéis urbanos (hotéis + flats) em 2013.

City hotels – performance in 2013

The table below presents city hotels' performance (hotels+condo hotels) in 2013.

Performance em 2013 | Performance in 2013

	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos Total city hotels
	Diária média acima de Average rate above R\$410	Diária média entre Average rate between R\$240 - R\$410	Diária média abaixo de Average rate below R\$240	
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 560	R\$ 305	R\$ 184	R\$ 259
Ocupação anual Occupancy rate	65.7%	63.5%	68.1%	65.9%
RevPAR (R\$)	R\$ 368	R\$ 194	R\$ 125	R\$ 171

Fonte | Source: JLL

Origem dos hóspedes

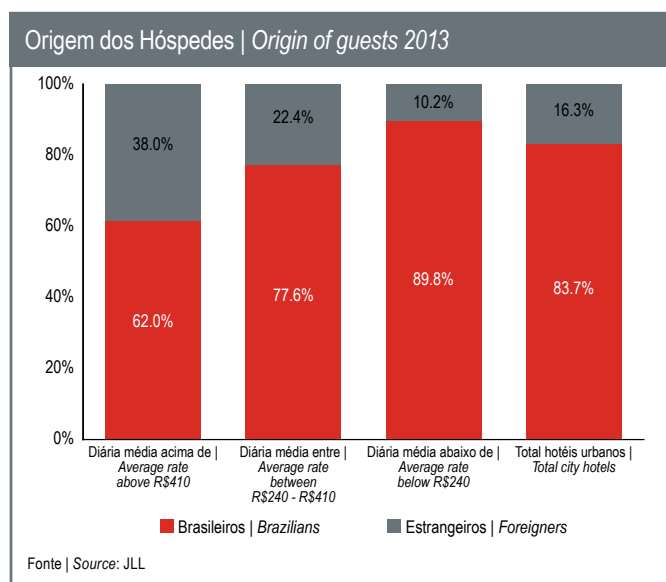
O quadro abaixo apresenta o percentual de hóspedes brasileiros e estrangeiros. A estimativa do número de turistas estrangeiros em 2013 é aproximadamente 6,2 milhões de visitantes, cerca de 8,7% a mais do que em 2012.

Origin of guests

The table below shows the percentage of national and international guests. The estimated number of foreign tourists in 2013 is around 6.2 million visitors, approximately 8.7% more than in 2012.

Origem dos hóspedes 2013 Origin of guests 2013				
	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)			Total hotéis urbanos Total city hotels
	Diária média acima de Average rate above R\$410	Diária média entre Average rate between R\$240 - R\$410	Diária média abaixo de Average rate below R\$240	
Brasileiros Brazilians	62.0%	77.6%	89.8%	83.7%
Estrangeiros Foreigners	38.0%	22.4%	10.2%	16.3%
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 2013 Market mix 2013				
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\$410	Diária média entre Average rate between R\$240 - R\$410	Diária média abaixo de Average rate below R\$240	
Negócios Business	55.9%	67.6%	66.9%	66.7%
Lazer Leisure	27.8%	16.2%	19.3%	18.4%
Grupos de eventos Groups	9.4%	10.4%	8.0%	9.0%
Tripulação Crew	4.9%	3.3%	1.9%	2.6%
Outros Other	2.0%	2.5%	3.9%	3.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte | Source: JLL

Análise de desempenho – 2013

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 2013. Essa classificação assume que as diárias médias são um reflexo do nível de instalações e serviços. Assim, a amostragem foi dividida nas seguintes categorias:

- Diárias Médias acima de R\$410 – São considerados os hotéis de luxo, e em geral incluem os hotéis que oferecem todas as instalações e serviços de alto padrão. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 228 apartamentos.
- Diárias Médias entre R\$240 e R\$410 – São os hotéis de categoria superior. Em geral incluem hotéis com instalações e serviços de padrão médio, variando de três a quatro estrelas dependendo de cada mercado. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 196 apartamentos.
- Diárias Médias abaixo R\$240 – São hotéis considerados econômicos e oferecem instalações e serviços enxutos. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 157 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\$ 760 – São considerados os resorts de luxo com instalações e serviços de alto padrão. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 391 apartamentos.
- Receita Bruta total por apartamento ocupado abaixo R\$ 760 – São os resorts de categoria superior, com instalações e serviços de padrão médio. Com base na amostragem, esses hotéis possuem uma média de 302 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 130 apartamentos no pool de locação.

Analysis of 2013 performance

The data in the performance analysis of 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 Hotels. The data was divided into Hotels, Resorts and Condo-Hotels as described below:

Hotels

The data was divided according to the average rates achieved in 2013. This classification assumes that the average rates correspond to the level of facilities and services. Overall, each category presents the following characteristics:

- Average Rates above R\$410 – Luxury hotels, providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these hotels had an average of 228 available rooms.
- Average Rates between R\$240 and R\$410 – Superior hotels with mid-scale facilities and services, varying from three to four stars depending on the market. Based on the data, these hotels had an average of 196 available rooms.
- Average Rates below R\$240 – Economy, limited service properties. Based on the data, these hotels had an average of 157 available rooms.

Resorts

Resorts are hotels located at the beach or countryside with extensive leisure facilities. The data was divided according to the Total Revenue per occupied room reached in 2013 and was as follows:

- Total Revenue per occupied room above R\$760 – Luxury resorts providing an extensive range of facilities and high quality services. Based on the data, these resorts had an average of 391 available rooms.
- Total Revenue per occupied room under R\$760 – Superior resorts with mid-scale facilities and services. Based on the data, these hotels had an average of 302 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 130 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 2013 | *Number of employees per available room 2013*

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\$410	Diária média entre <i>Average rate between</i> R\$240 - R\$410	Diária média abaixo de <i>Average rate below</i> R\$240		
Apartamentos <i>Rooms</i>	0.29	0.21	0.16	0.18	0.18
Alimentos e Bebidas <i>Food & Beverage</i>	0.35	0.23	0.11	0.05	0.11
Telefone <i>Telephone</i>	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00
Outros Deptos Operacionais <i>Minor Operating Departments</i>	0.03	0.04	0.01	0.01	0.02
Administração <i>Administrative & General</i>	0.11	0.07	0.04	0.04	0.04
Marketing e Vendas <i>Sales & Marketing</i>	0.04	0.02	0.01	0.01	0.01
Manutenção <i>Property Maintenance</i>	0.07	0.04	0.02	0.02	0.03
Outros <i>Other</i>	0.04	0.01	0.01	0.01	0.01
Total	0.94	0.63	0.36	0.32	0.40

Fonte | *Source*: JLL

Análise dos resultados 2013 - hotéis

Operating profit analysis 2013 - hotels

Análise dos resultados 2013 | Operating profit analysis 2013

R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Hotéis Hotels						Hotéis média Hotels average	
	Diária média acima de Average rate above R\$410		Diária média entre Average rate between R\$240 - R\$410		Diária média abaixo de Average rate below R\$240			
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 591		R\$ 298		R\$ 179		R\$ 242	
Ocupação Occupancy rate	69.5%		61.9%		69.1%		66.7%	
RevPAR (R\$)	R\$ 410		R\$ 185		R\$ 124		R\$ 162	
Receitas operacionais Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total receitas de apartamentos Total rooms revenues	141,566	71.5%	66,929	71.8%	42,813	76.9%	53,980	74.4%
Alimentos Food	27,459	13.9%	15,401	16.5%	8,198	14.7%	11,088	15.3%
Bebidas Beverage	10,384	5.2%	3,048	3.3%	1,757	3.2%	2,500	3.4%
Outras receitas A&B Other F&B revenues	8,497	4.3%	4,126	4.4%	1,173	2.1%	2,333	3.2%
Total de A&B Total F&B	46,339	23.4%	22,575	24.2%	11,128	20.0%	15,921	21.9%
Telecomunicações Telecommunications	769	0.4%	169	0.2%	105	0.2%	152	0.2%
Outros Deptos. Operacionais Minor Operating Departments	4,949	2.5%	2,167	2.3%	937	1.7%	1,462	2.0%
Aluguéis e outras receitas (liq.) Rents and other income (net)	4,388	2.2%	1,418	1.5%	703	1.3%	1,067	1.5%
Receitas brutas Gross revenue	198,010	100.0%	93,259	100.0%	55,685	100.0%	72,583	100.0%
(-) Impostos e taxas (-) Taxes	13,067	6.6%	8,424	9.0%	4,807	8.6%	6,197	8.5%
Receitas líquidas Net revenue	184,943	93.4%	84,835	91.0%	50,878	91.4%	66,385	91.5%
Custos e despesas departamentais Departmental expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Apartamentos Rooms	28,192	19.9%	14,339	21.4%	8,855	20.7%	11,259	20.9%
Alimentos e bebidas Food and beverage	29,324	63.3%	14,289	63.3%	7,297	65.6%	10,248	64.4%
Telecomunicações Telecommunications	506	65.8%	265	156.9%	198	187.9%	231	151.6%
Outros Deptos. Operacionais Minor Operating Departments	3,213	64.9%	1,499	69.2%	901	96.2%	1,172	80.2%
Total de custos e despesas Total expenses	61,235	30.9%	30,393	32.6%	17,251	31.0%	22,909	31.6%
Resultado departamental bruto Total dept profit	123,708	62.5%	54,442	58.4%	33,627	60.4%	43,476	59.9%
Despesas operacionais não distribuídas Undistributed operating expenses	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Administração Administrative & general	22,099	11.2%	10,040	10.8%	5,532	9.9%	7,537	10.4%
Marketing e vendas Sales & marketing	9,179	4.6%	3,876	4.2%	1,925	3.5%	2,796	3.9%
Energia Utilities	8,850	4.5%	4,649	5.0%	2,880	5.2%	3,644	5.0%
Manutenção Property maintenance	7,968	4.0%	3,818	4.1%	2,212	4.0%	2,920	4.0%
Total	48,096	24.3%	22,383	24.0%	12,549	22.5%	16,897	23.3%
Resultado Operacional Bruto Gross Operating Profit	75,613	38.2%	32,059	34.4%	21,078	37.9%	26,579	36.6%

Análise dos departamentos operacionais 2013 - hotéis

Analysis of operating departments 2013 - hotels

Análise dos departamentos operacionais 2013 - hotéis Analysis of operating departments 2013 - hotels								
R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Hotéis Hotels						Hotéis média Hotels average	
	Diária média acima de Average rate above R\$410		Diária média entre Average rate between R\$240 - R\$410		Diária média abaixo de Average rate below R\$240			
Apartamentos Rooms	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	141,566	100.0%	66,929	100.0%	42,813	100.0%	53,980	100.0%
Salários e encargos Payroll and related expenses	13,900	9.8%	7,520	11.2%	4,806	11.2%	5,975	11.1%
Outras despesas Other expenses	14,292	10.1%	6,819	10.2%	4,049	9.5%	5,284	9.8%
Resultado Departmental profit	113,374	80.1%	52,590	78.6%	33,958	79.3%	42,721	79.1%
Alimentos e Bebidas Food & Beverage	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	46,339	100.0%	22,575	100.0%	11,128	100.0%	15,921	100.0%
Custo das vendas Cost of sales	9,318	20.1%	5,372	23.8%	3,359	30.2%	4,192	26.3%
Salários e encargos Payroll and related expenses	15,544	33.5%	7,123	31.6%	3,270	29.4%	4,902	30.8%
Outras despesas Other expenses	4,461	9.6%	1,794	7.9%	668	6.0%	1,154	7.2%
Resultado Departmental profit	17,015	36.7%	8,286	36.7%	3,830	34.4%	5,674	35.6%
Telecomunicações Telecommunications	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	769	100.0%	169	100.0%	105	100.0%	152	100.0%
Salários e encargos Payroll and related expenses	72	9.4%	76	45.0%	13	12.3%	33	21.7%
Outras despesas Other expenses	434	56.4%	189	111.9%	185	175.6%	197	129.3%
Resultado Departmental profit	263	34.2%	(96)	-56.9%	(93)	-87.9%	(78)	-50.9%
Outros Departamentos Operacionais Minor Operating Departments	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Receitas Revenues	4,949	100.0%	2,167	100.0%	937	100.0%	1,462	100.0%
Salários e encargos Payroll and related Expenses	870	17.6%	519	23.9%	300	32.0%	386	26.4%
Outras despesas Other expenses	2,343	47.3%	981	45.3%	577	61.6%	786	53.8%
Resultado Departmental profit	1,736	35.1%	668	30.8%	60	6.4%	290	19.8%

Fonte | Source: JLL

Análise dos resultados 2013 - flats

Operating profit analysis 2013 – condo hotels

Flats - receitas e despesas no pool 2013 | Condo hotels - rental pool revenues and expenses 2013

R\$ por apartamento disponível R\$ per available room	Diária média acima de Average rate above R\$410	Diária média entre Average rate between R\$240 - R\$410	Diária média abaixo de Average rate below R\$240	Flat média Condo hotels average
Diária média (R\$) Average rate (R\$)	R\$ 488	R\$ 307	R\$ 197	R\$ 283
Ocupação Occupancy rate	60.6%	64.8%	65.4%	64.7%
RevPAR (R\$)	R\$ 296	R\$ 199	R\$ 129	R\$ 183
Receitas (R\$) Revenues (R\$)				
Apartamentos Rooms	119,594	72,138	45,464	63,345
Café da manhã Breakfast	8,112	4,851	4,172	4,727
Aluguel de salões Meeting rooms revenue	881	1,697	1,122	1,418
Telecomunicações Telecommunications	188	128	119	127
Diversas Other	2,923	4,448	2,192	3,435
Receita bruta Gross revenue	131,697	83,262	53,069	73,052
(-) Deduções de vendas (-) Taxes	11,858	7,773	4,760	6,718
Receita líquida Net revenue	119,840	75,489	48,309	66,334
Despesas (R\$) Expenses (R\$)				
Taxa de condomínio Condo maintenance fees	20,563	13,912	11,212	13,111
Repasse de salários e encargos Payroll & related expenses transfer	3,698	3,992	3,515	3,779
Repasse de café da manhã Breakfast transfer	7,134	3,954	3,436	3,893
Contrato com terceiros Third party contracts	5,930	2,851	1,840	2,580
Comissões de vendas Sales commissions	5,872	3,559	2,454	3,212
Despesas de comercialização Sales expenses	3,769	3,191	1,770	2,627
Energia Utilities	1,965	1,060	1,113	1,126
IPTU Property taxes	1,266	1,086	625	903
Outras despesas Other expenses	5,880	9,903	5,434	7,847
Melhorias Renovations	5,305	1,164	776	1,204
Taxa de administração Management fees	4,993	3,943	2,339	3,327
Total das despesas Total expenses	66,374	48,614	34,514	43,609
(-) Capital de giro (-) Working capital	3,506	2,253	1,293	1,914
Resultato (R\$) Return to owners (R\$)	49,960	24,623	12,502	20,810

Fonte | Source: JLL

Análise dos resultados 2013 - resorts

Apresentamos a seguir os resultados obtidos para resorts em 2013. | Below are operating figures for resorts in 2013.

Segmentação da demanda 2013 Market mix 2013			
Segmento Segment	Resorts		
	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 760	Under R\$ 760	Brazil
Negócios Business	32.9%	15.2%	20.4%
Lazer Leisure	27.9%	50.0%	43.5%
Grupos de eventos Groups	36.0%	24.6%	28.0%
Tripulação Crew	1.0%	0.6%	0.7%
Outros Other	2.2%	9.6%	7.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Origem dos hóspedes 2013 Origin of guests 2013			
	Resorts		
	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 760	Under R\$ 760	Brazil
Brasileiros Brazilians	92.9%	90.5%	91.2%
Estrangeiros Foreigners	7.1%	9.5%	8.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Operating profit analysis 2013 - resorts

Número de funcionários por apartamento disponível 2013 Number of employees per available room 2013			
Departamento Department	Resorts		
	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 760	Under R\$ 760	Brazil
Apartamentos Rooms	0.31	0.27	0.28
Alimentos e Bebidas Food & Beverage	0.47	0.35	0.40
Telefone Telephone	0.01	0.01	0.01
Outros Deptos Operacionais Minor Operating Departments	0.08	0.06	0.07
Administração Administrative & General	0.13	0.08	0.09
Marketing e Vendas Sales & Marketing	0.06	0.03	0.04
Manutenção Property Maintenance	0.09	0.09	0.09
Outros Other	0.03	0.03	0.03
Total	1.17	0.91	1.01

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 2013 Operating profit analysis 2013						
	Resorts					
	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)					
	Acima de / Above R\$ 760		Abaixo de / Under R\$ 760		Brazil	
Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)	R\$ 1,117		R\$ 522		R\$ 720	
Ocupação Occupancy rate	43.0%		56.0%		51.0%	
R\$ por apartamento disponível R\$ per available room						
Receitas operacionais Revenues	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Total receitas de apartamentos e Alimentos e Bebidas Total rooms revenues and F&B	172,197	95.8%	97,748	92.8%	122,564	94.2%
Total Outros Deptos. Operacionais Minor Operating Departments	7,561	4.2%	7,555	7.2%	7,557	5.8%
Receitas brutas Gross revenue	179,758	100.0%	105,303	100.0%	130,121	100.0%
(-) Impostos e taxas (-) Taxes	12,168	6.8%	8,168	7.8%	9,501	7.3%
Receitas líquidas Net revenue	167,590	93.2%	97,135	92.2%	120,620	92.7%
Despesas (R\$) Expenses (R\$)	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Salários e Encargos Payroll and Related Expenses	58,577	32.6%	31,449	17.5%	40,492	22.5%
Outras Despesas Operacionais Other Operating Expenses	34,182	19.0%	28,350	15.8%	30,294	16.9%
Despesas Administrativas Administrative Expenses	13,608	7.6%	9,439	5.3%	10,829	6.0%
Marketing e Vendas Sales and Marketing	8,749	4.9%	3,140	1.7%	5,010	2.8%
Manutenção Maintenance	8,694	4.8%	4,755	2.6%	6,068	3.4%
Energia Utilities	6,848	3.8%	5,633	3.1%	6,038	3.4%
Total de custos e despesas Total expenses	130,657	72.7%	82,767	78.6%	98,730	75.9%
Resultado Operacional Bruto Gross Operating Profit	36,933	20.5%	14,369	13.6%	21,890	16.8%

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 banquetes. 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	