



ABRIL 2016

PANORAMA DA HOTELARIA SUL-AMERICANA

2015 | 2016

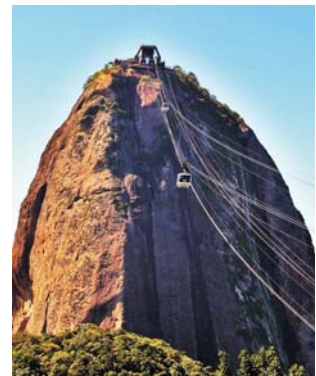
Argentina | Chile | Colômbia | Peru | Brasil

Em associação com:


Hotel Invest



Diogo Canteras, FRICS - Senior Partner
Cristiano Vasques, MRICS - Managing Director
Pedro Cypriano - Consulting Manager
Fernanda L'Hopital - Associate Director
Vinícius Moreti - Consulting Analyst
Rebecca Ribeiro - Consulting Analyst
Alexandre Alfer - Consulting Assistant
Renata Cassani - Consulting Intern



www.hvs.com

HVS South America

Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1912, Cj.: 20J | 01451-907, São Paulo - SP, Brasil

Apresentação

Temos o prazer de apresentar a segunda edição do Panorama da Hotelaria Sul-Americana, uma publicação anual da HVS/HotelInvest (em associação com a STR) que apresenta e analisa o desempenho do setor em alguns dos principais mercados da região.

A cada ano nos dedicaremos a disponibilizar informações recentes e confiáveis, além de transmitir os desafios e as oportunidades dos principais mercados hoteleiros da América do Sul. Temos a certeza de que um mercado informado e transparente é um mercado mais sólido e profissional. Acreditamos que o Panorama se tornará cada vez mais uma ferramenta essencial para hoteleiros, desenvolvedores e investidores, apoiando-os na formulação adequada de suas estratégias comerciais e de investimento.

Caso desejem manter-se em dia com as novidades da HVS/HotelInvest, sugerimos que visitem nossas páginas da internet (www.hvs.com e www.hotelinvest.com.br) e que nos sigam no LinkedIn ([HVS](#) | [HotelInvest](#)).

Para qualquer informação adicional, dúvidas, comentários ou sugestões, por favor contatem Cristiano Vasques – São Paulo – (55 11) 3093-2743): cvasques@hvs.com ou Fernanda L'Hopital – Buenos Aires – (54 11 5263-0402): flhopital@hvs.com.

Nossa Amostra

A extensa base de dados do Panorama está formada em sua maioria por dados da STR, complementada com registros internos da HVS/ HotelInvest e com dados disponibilizados por terceiros. Agradecemos a todos os que contribuíram para a realização dessa publicação e convidamos novos hotéis, operadores e associações a compartilhar seus dados através da STR para futuras edições.

A informação aqui apresentada foi produzida tendo como base o desempenho de 76.296 unidades habitacionais com dados de diária em valores nominais e em moedas locais, e contém os principais hotéis de cada segmento em cada cidade. Temos, assim, a certeza de que os indicadores de evolução são um excelente reflexo do que está ocorrendo no universo de cada mercado.

Nossas comparações anuais utilizam a mesma base amostral em toda a série histórica, salvo quando existem aberturas ou mudanças significativas de segmentação. Nosso amplo plano amostral é estatisticamente significativo e está especificado abaixo:

- › **Buenos Aires:** Dados STR - 7.865 UHs (39% do universo analisado);
- › **Santiago:** Dados STR - 6.505 UHs (47% do universo analisado);
- › **Bogotá:** Dados STR - 7.389 UHs (70% do universo analisado);
- › **Lima:** Dados STR - 4.362 UHs (54% do universo analisado);
- › **Rio de Janeiro:** Dados STR - 14.242 UHs (63% do universo analisado);
- › **São Paulo:** Dados STR - 20.172 UHs (55% do universo analisado);
- › **Salvador:** Dados HVS/ HotelInvest - 5.403 UHs (60% do universo analisado);
- › **Curitiba:** Dados HVS/ HotelInvest - 2.800 UHs (31% do universo analisado);
- › **Porto Alegre:** Dados HVS/ HotelInvest - 2.448 UHs (36% do universo analisado);
- › **Belo Horizonte:** Dados HVS/ HotelInvest - 5.110 UHs - (44% do universo analisado).

Retrospectivas de 2015 e perspectivas para 2016

Evite análises precipitadas, há crescimento e oportunidades no horizonte

Quem observa os números da economia sul-americana em 2015 fica com a impressão de que o continente passa por um momento delicado. Dólar e inflação em alta, queda do PIB, juros subindo, situação fiscal deteriorada... Pouco parece haver de alentador no mercado regional em curto prazo. O pano de fundo para a tal “crise” conta com a desaceleração econômica da China, o fraco crescimento econômico mundial e a queda dos preços de *commodities*, em especial óleo, gás e metais. Esse conjunto de fatores externos atingiu as exportações sul-americanas e a receita tributária dos seus governos. Apesar dos números negativos, uma análise aprofundada mostra um cenário bastante favorável. E a explicação é simples: a média é decepcionante por conta do Brasil e da Venezuela, duas importantes economias da região e duramente atingidas por uma conjunção de fatores negativos, especialmente de ordem política. Nos outros quatro principais países do continente cobertos pelo nosso Panorama, a situação é oposta.

Na **Argentina**, a eleição de Mauricio Macri marca uma mudança drástica na forma de condução econômica do país e sinaliza, no médio prazo, boas perspectivas. Além da inflação alta, o novo presidente enfrenta desafios importantes, mas as mudanças na agenda econômica, política e social trazem uma esperada luz no fim do túnel. Apesar da expectativa de desaceleração econômica no curto prazo, enquanto são feitos os principais ajustes, a retomada deve ocorrer já em 2017, movida pela maior competitividade e pelo clima de negócios mais favorável gerados pela desvalorização do peso e pela retirada de restrições à exportação.

No **Chile**, as políticas macroeconômicas sensatas e a rígida disciplina fiscal mostraram, uma vez mais, que o direcionamento que o país tem tomado é uma excelente garantia contra crises. Uma prova disso é a boa resposta de sua economia diante da queda nos preços internacionais do cobre, um dos principais produtos da pauta de exportação e fonte relevante de receita do governo, e da crise brasileira, um dos seus

principais parceiros comerciais. Além de conseguir crescer 2% em 2015, o país tem perspectivas de aceleração da economia em 2016 e 2017. A inflação saiu da meta do governo, mas ainda é administrável.

Na **Colômbia**, os fatores adversos externos foram contrabalanceados por iniciativas internas bem-sucedidas. Houve uma leve desaceleração econômica, muito influenciada pelos preços internacionais do petróleo, acompanhada de preocupações com o déficit fiscal e com as novas altas na inflação e nos juros básicos. Porém, o avanço do tratado de paz com as FARC e a evolução do consumo interno se mostraram excelentes argumentos para renovar as esperanças no futuro. O governo tem demonstrado seu comprometimento com a disciplina fiscal, além de ter lançado um robusto plano de investimento em infraestrutura. Em 2016, a economia deve crescer menos, mas ainda acima de 2,5%, com aceleração esperada para 2017.

A economia do **Peru** foi impactada apenas parcialmente pelo cenário externo adverso. Apesar do aumento da inflação, da desvalorização da moeda local e da necessidade de aumento nas taxas básicas de juro, a economia cresceu em relação a 2014. Novos investimentos produtivos, que entraram em operação e aumentaram o volume das exportações, compensaram a queda no preço das *commodities*. Além disso, o desempenho positivo do mercado doméstico deu um impulso adicional ao produto interno. Analistas econômicos preveem aceleração do crescimento em 2016 e 2017.

No **Brasil**, a forte queda do PIB veio a reboque da crise política e dos escândalos de corrupção. Apesar de um 2016 ainda incerto, o noticiário recente permite crer que o equacionamento político está a caminho e que os ajustes na economia brasileira deverão ser realizados brevemente. Assim que a indefinição passar, as expectativas podem ser revertidas, o que sinalizaria a esperada retomada de crescimento no país.

Oportunidades e desafios para o setor hoteleiro

Valorização do dólar abriu uma janela de oportunidade no setor

Fatores econômicos e nova oferta impactaram o desempenho hoteleiro em 2015. Em sintonia com os acontecimentos econômicos, durante 2015 os mercados hoteleiros analisados no Panorama mostraram quedas de ocupação, diária média (com exceção de Lima) e RevPAR (em dólares americanos). Os motivos que explicam estas variações são principalmente: 1) a desaceleração da demanda em alguns mercados (Buenos Aires, Brasil, Lima); 2) o crescimento da oferta superior ao crescimento de demanda (em todos os mercados, exceto Buenos Aires); 3) a pressão de tarifas por maior competição; 4) a desvalorização das moedas locais frente ao dólar. Entretanto, varias cidades e segmentos seguiram apresentando níveis atrativos de ocupação e crescimento de diária média em moeda local de dois dígitos.

Passado o momento de incertezas em curto prazo, a América do Sul deve voltar a crescer. O histórico de crescimento dos últimos 10 anos e as perspectivas futuras despertam o interesse de investidores nacionais e internacionais pela região. Algumas das oportunidades atuais são:

Captação de investidores internacionais: em razão da valorização do dólar e da aposta nos fundamentos econômicos da região;

Compra de ativos em mercados com desempenho modesto: a queda no valor dos ativos demonstra oportunidades de compras e conversões de hotéis e de redes já em operação;

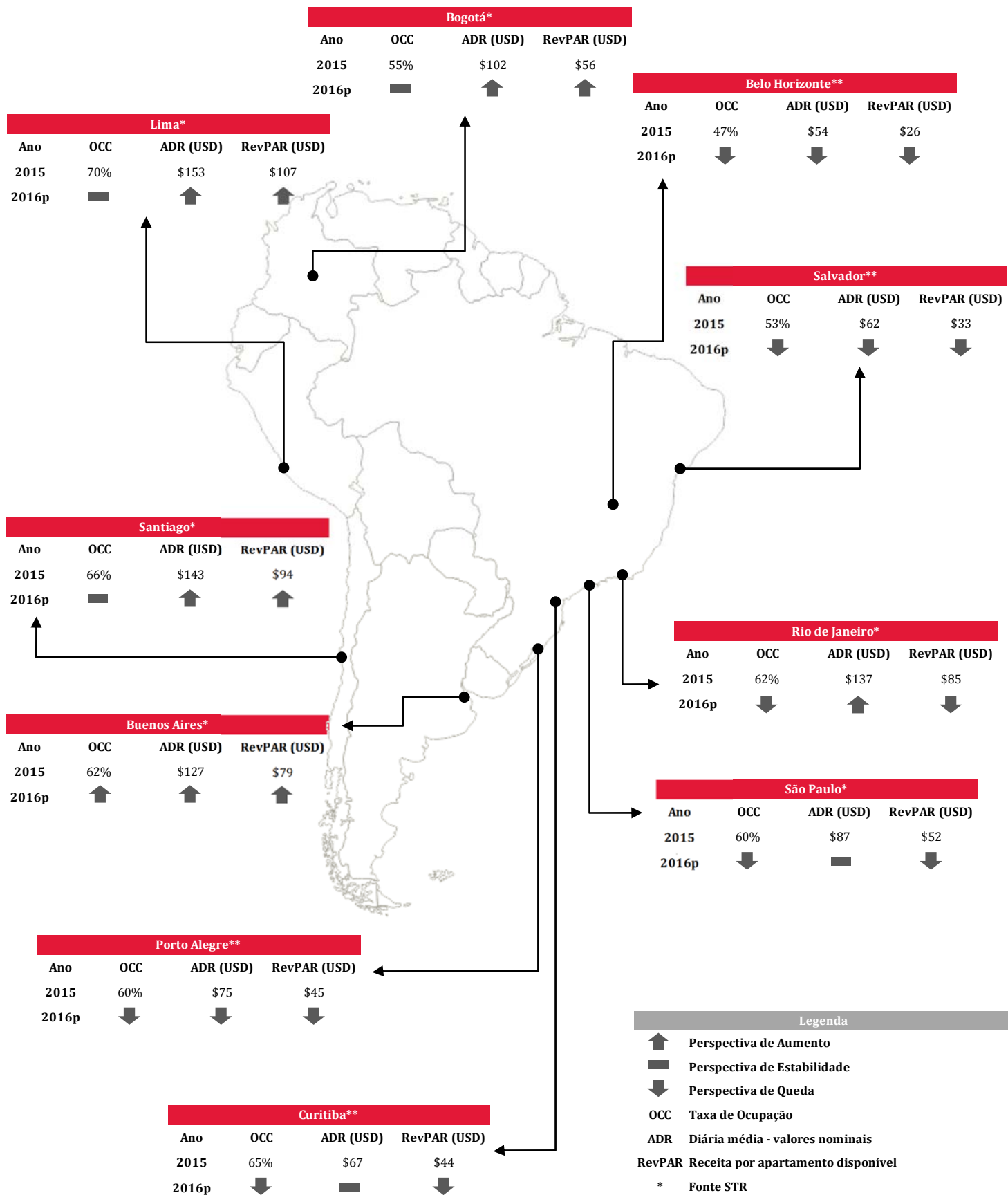
Novos desenvolvimentos em cidades com pressão de demanda: o desenvolvimento de hotéis dos segmentos econômico e *midmarket* ainda está em fase de estruturação na região. Projetos de lazer também ganham destaque, em especial para destinos com mercado doméstico em crescimento.

Melhoria de eficiência operacional para hotéis em operação. Em um ambiente de incertezas econômicas, o aumento de receita se torna um desafio, especialmente em cidades com novas aberturas previstas. Neste contexto, buscar maior eficiência operacional é fundamental para melhorar as margens de rentabilidade. A revisão de processos operacionais e o auxílio de *asset managers* devem ajudar no alcance de melhores resultados.

Estruturação de novas alternativas de *funding*. Se no Brasil, por exemplo, estruturar um condo hotel deixa de ser uma opção fácil, por outro lado um dos maiores riscos ao setor foi consideravelmente mitigado: o de superoferta. A vinda de investidores mais qualificados ao Brasil passa a ser mais provável.

Redes também têm intensificado os esforços para conversões. A participação da hotelaria independente é predominante na região. O desafio está em encontrar propriedades que atendem às exigências das marcas.

Resumo dos Mercados



Legenda

- ↑ Perspectiva de Aumento
- Perspectiva de Estabilidade
- ↓ Perspectiva de Queda
- OCC Taxa de Ocupação
- ADR Diária média - valores nominais
- RevPAR Receita por apartamento disponível

* Fonte STR
 ** Fonte HVS/HotelInvest
 p Perspectivas levam em consideração câmbios estáveis

Argentina - Buenos Aires

Eleição de Macri sinaliza perspectivas econômicas positivas para o país

ECONOMIA E TURISMO – ARGENTINA

Indicador	2013	2014	2015	2016p
PIB (variação anual em %)	2,9	0,5	1,3	0,2
Inflação (variação anual em % - média do período)	10,6	21,7	16,9	24,2
Taxa de Câmbio (US\$/ARS - média do período)	5,48	8,12	9,27	14,43
Dívida Pública (% PIB)	32,5	41,0	42,3	50,6

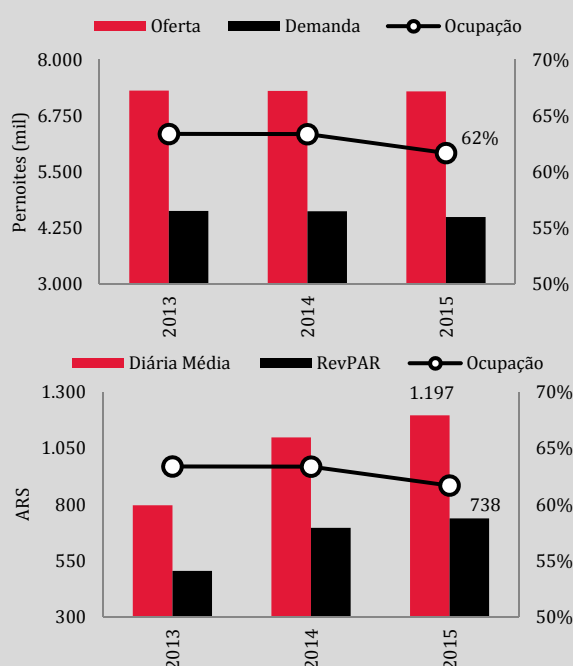
Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - Janeiro 2016
p - Projeção

Indicador	2012	2013	2014	2015
Chegada de Estrangeiros	5.586.903	5.246.000	5.935.300	n/d
Gasto per capita (US\$)	847	794	751	n/d
Chegada de Estrangeiros aos Aeroportos de Ezeiza e Aeroparque	2.568.201	2.385.171	2.466.700	n/d

Fonte: Inprotur/INDEC

- Apesar de anos de dificuldade, a mudança na presidência traz perspectivas positivas ao país. Como em 2014, a Argentina foi afetada por uma demanda interna e externa mais fraca, controles financeiros e comerciais, crise de confiança, distorções econômicas e um conflito não resolvido com seus credores internacionais. Apesar dos percalços, a eleição do Macri no fim de 2015 foi muito bem avaliada pelo mercado.
- 2016: ajustes econômicos e mudança de rumo.** A eleição de um novo governo produziu uma mudança de rumo e um cenário favorável à retomada do crescimento econômico. Entretanto, 2016 será um ano ainda desafiante devido à implementação dos ajustes e das reformas necessárias para alcançar um clima de negócios que permita voltar a captar investidores.
- Aumento de RevPAR em 6,1%, apesar da desaceleração econômica em 2015.** O setor hoteleiro de Buenos Aires sentiu o impacto do arrefecimento da economia, com uma queda de 2,7% em ocupação. A demanda turística menor e um perfil de hóspede mais sensível a preço tornaram o mercado mais competitivo. Apesar disso, foi possível alcançar um crescimento de diária média de 9,0% em moeda local.
- Recuperação da economia e estabilidade de oferta trazem perspectivas positivas para a hotelaria.** O ano de 2016 deve ter crescimento de diária média (em moeda local) e de ocupação, devido à oferta estável, ao impacto da mudança de governo sobre o turismo corporativo e à forte desvalorização do peso argentino em dezembro de 2015. O aumento do dólar também deverá impactar positivamente as margens operacionais dos hotéis, com parte das tarifas em dólar, compensando parte dos aumentos dos custos causados pela elevada inflação. Possibilidades de transações e a avaliação de novos projetos em médio prazo voltaram a ser estudadas.

HOTELARIA – BUENOS AIRES



Fonte: STR

Chile – Santiago

Evolução de demanda indica oportunidades para novos desenvolvimentos

ECONOMIA E TURISMO – CHILE

Indicador	2013	2014	2015	2016p
PIB (variação anual em %)	4,2	1,9	2,1	2,3
Inflação (variação anual em % - média do período)	1,8	4,4	4,4	4,0
Taxa de Câmbio (US\$/CLP - média do período)	496,0	571,0	655,0	712,0
Dívida Pública (% PIB)	12,8	15,1	16,3	18,0

Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - Janeiro 2016
p - Projeção

Indicador	2012	2013	2014	2015
Chegada de Estrangeiros	3.554.279	3.576.204	3.674.391	4.478.336
Gasto per capita (US\$)	594	597	602	n/d
Chegada de Estrangeiros ao Aeroporto Comodoro Arturo Merino Benítez	1.371.417	1.413.197	1.477.678	1.657.046

Fonte: INE

Entre 2014 e 2015, a menor evolução econômica foi motivada por fatores externos. Questões como a queda no preço do cobre – principal produto de exportação do Chile – barraram maiores crescimentos em 2015, devido à diminuição das exportações e à desvalorização da moeda.

Tendência de crescimento econômico constante para os próximos anos. Analistas econômicos esperam que o país apresente um crescimento positivo e constante para os próximos anos. A previsibilidade de evolução da economia chilena indica um dos países de menor risco na América do Sul.

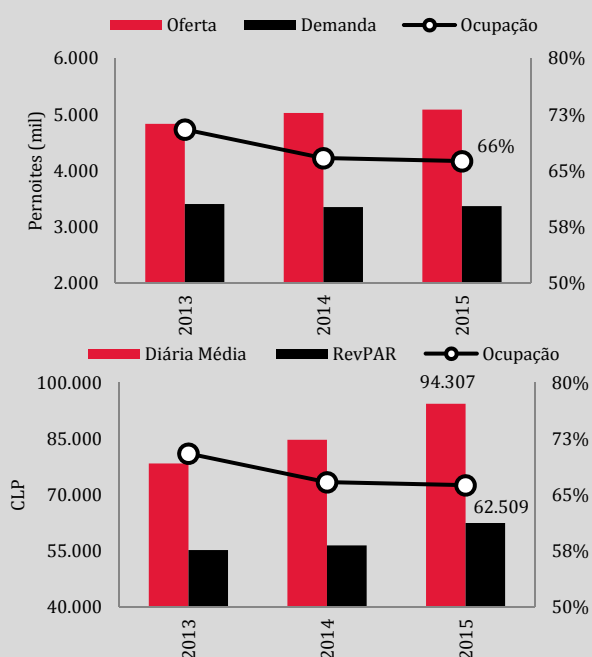
Desvalorização da moeda tem atraído maior número de turistas ao Chile. Conforme pontuado no último Panorama, a tendência de aumento do número de turistas estrangeiros se confirmou. Além do maior número de turistas, a desvalorização da moeda permitiu maior volume de investimento estrangeiro no país.

Perspectivas positivas de evolução de demanda. Com a recuperação da economia e o aumento dos turistas estrangeiros, houve crescimento de demanda em Santiago. Espera-se para os próximos anos um crescimento constante, em linha com a evolução da economia.

Aumento da diária média em 2015. Mesmo com pequena queda na ocupação (-0,6%), a recuperação gradual da economia e a realização da Copa América em julho impulsionaram as tarifas e permitiram que houvesse um aumento na diária média (+6,6%).

Expansão de oferta concentrou-se em produtos superiores. Contando com as aberturas de 2015, 54% da oferta hoteleira em operação na cidade estão concentradas entre os segmentos *Upscale*, *Upper-Upscale* e *Upper-Midscale*. Desenvolvimento em segmentos mais sensíveis a preço ainda são menos expressivos no país.

HOTELARIA – SANTIAGO



Fonte: STR

Colômbia - Bogotá

Desaceleração econômica atual reduz ritmo de recuperação do mercado

ECONOMIA E TURISMO – COLÔMBIA

Indicador	2013	2014	2015	2016p
PIB (variação anual em %)	4,9	4,6	2,9	2,7
Inflação (variação anual em % - média do período)	2,0	2,9	5,0	5,5
Taxa de Câmbio (US\$/COP - média do período)	1.869,0	2.003,0	2.749,0	3.159,0
Dívida Pública (% PIB)	34,9	37,8	40,8	41,8

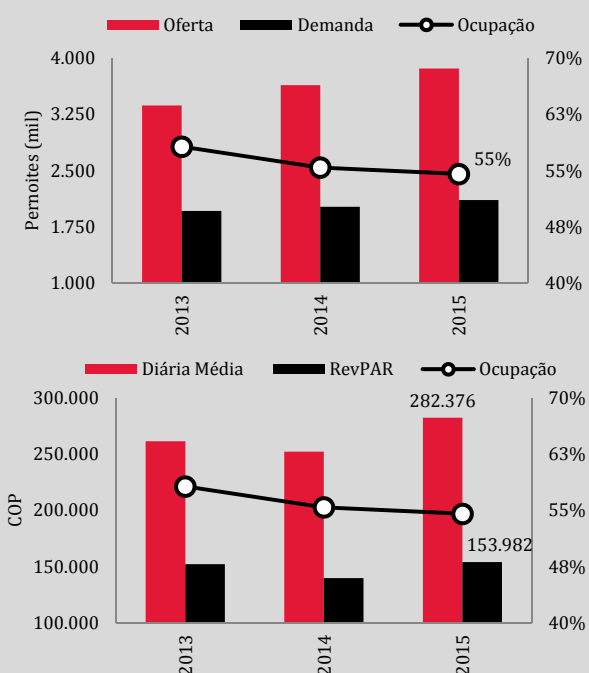
Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - Janeiro 2016
p - Projeção

Indicador	2012	2013	2014	2015
Chegada de Estrangeiros	1.591.120	1.726.300	1.967.814	n/d
Gasto per capita (US\$)	1.081	1.023	1.076	n/d
Chegada de Estrangeiros ao Aeropuerto El Dorado	1.085.939	1.216.265	1.372.829	n/d

Fonte: Procolombia

- › **Queda no preço do petróleo e de outras commodities impactou o ritmo de crescimento da economia.** No entanto, apesar da desaceleração, este processo tem sido lento e gradual. A perspectiva é de diminuição da dependência do petróleo e uma melhor diversificação da economia, com um crescimento próximo a 4% a partir de 2018.
- › **Turismo estrangeiro foi beneficiado pela desvalorização da moeda local.** A forte desvalorização do peso frente ao dólar observada em 2015 trouxe resultado positivo para o turismo estrangeiro no país, com crescimento no número de turistas internacionais. Isso, somado ao processo de pacificação da Colômbia, deverá beneficiar a imagem do país como destino internacional.
- › **Ocupação se manteve estável em 2015.** Devido ao constante crescimento da demanda e à menor evolução de oferta na amostra analisada, a ocupação manteve-se estável.
- › **Diária média voltou a crescer.** Com uma relação mais equilibrada entre crescimento de oferta e de demanda, os hoteleiros de Bogotá foram capazes de realizar aumentos de tarifa.
- › **Perspectivas ainda incertas no curto prazo.** Com um menor crescimento da economia do país e novos hotéis para serem inaugurados, o cenário em curto prazo ainda não é claro em Bogotá. No médio prazo, o término dos benefícios fiscais para construção de novos hotéis deverá restringir a nova oferta. Com um crescimento menor de hotéis e maior de demanda, a perspectiva de desempenho será de recuperação.

HOTELARIA – BOGOTÁ



Fonte: STR

Peru - Lima

Pressão de demanda sinaliza oportunidades para novos hotéis em Lima

ECONOMIA E TURISMO - PERU

Indicador	2013	2014	2015	2016p
PIB (variação anual em %)	5,8	2,4	2,7	3,4
Inflação (variação anual em % - média do período)	2,8	3,3	3,6	3,8
Taxa de Câmbio (US\$/PEN - média do período)	2,7	2,8	3,2	3,5
Dívida Pública (% PIB)	19,6	20,1	21,8	23,3

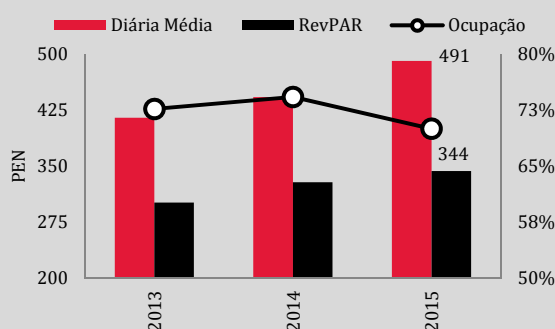
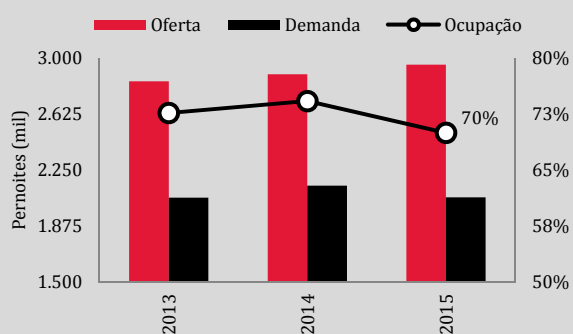
Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - Janeiro 2016
p - Projeção

Indicador	2012	2013	2014	2015
Chegadas de Estrangeiros	2.528.373	2.742.526	2.824.801	3.036.661
Gasto per capita (US\$)	1.281	1.281	1.282	n/d
Chegadas de Estrangeiros ao Aeroporto Jorge Chávez	1.606.264	1.820.431	1.849.194	n/d

Fonte: Mincetur

- Perspectivas de crescimento econômico positivas.** Apesar da diminuição dos gastos públicos ainda estar presente na economia peruana, tendência observada também no último Panorama, a depreciação do Novo Sol tem atraído investimentos externos ao Peru. Além disso, estima-se que a produção de cobre deverá crescer 60% em 2016, com a abertura da mina "Las Bambas", localizada a oeste de Cusco.
- Perspectiva de aumento de turistas estrangeiros.** O constante aumento de turistas estrangeiros que chegam ao Peru tem ocorrido pela realização de mais ações promocionais do país como destino turístico. Em 2015, esse aumento foi potencializado pela desvalorização da moeda do país e de seus principais emissores frente ao dólar.
- Forte pressão de demanda hoteleira permitiu aumento de 7,5% de diária acima da inflação.** Apesar da queda na ocupação (-5,7%), motivada por aberturas recentes de hotéis, a diária média foi reajustada de forma expressiva (+11,0%), gerando um aumento de RevPAR de 4,6%. Atualmente, Lima apresenta uma das maiores tarifas da América do Sul.
- Expectativa de aumento do número de grandes eventos.** Com a inauguração do Centro de Convenções, com capacidade para 10.000 pessoas, Lima deverá receber maior número de grandes congressos.
- Pipeline de novos hotéis limitado.** Apesar do aumento de oferta previsto até 2018 (cerca de 1.000 UHs), o potencial crescimento da economia peruana, combinado com um mercado hoteleiro que já atingiu seu pico sazonal, sinalizam perspectivas de aumento de rentabilidade no setor.

HOTELARIA - LIMA



Fonte: STR

Brasil

Queda no valor dos ativos traz oportunidades para fusões e aquisições no setor

ECONOMIA E TURISMO – BRASIL

Indicador	2013	2014	2015	2016p
PIB (variação anual em %)	3,0	0,1	-3,6	-2,6
Inflação (variação anual em % - média do período)	6,2	6,3	9,0	8,1
Taxa de Câmbio (US\$/BRL - média do período)	2,2	2,4	3,3	4,1
Dívida Pública (% PIB)	31,2	33,7	34,6	39,3

Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - Janeiro 2016
p - Projeção

Indicador	2012	2013	2014	2015
Chegadas de Estrangeiros	5.676.843	5.813.342	6.429.852	n/d
Gasto per capita (US\$)	1.138	1.131	1.294	n/d
Chegada de Estrangeiros ao Aeroporto de Guarulhos	11.387.443	12.524.000	13.581.000	13.620.000

Fonte: MTur/FIPE

- Crise política e econômica tem aumentado o clima de incerteza no país.** As investigações da “Operação Lava Jato” e as discussões acerca do *impeachment* da presidente Dilma dominam o noticiário nacional. A perda de força política do governo é notória e dificulta ainda mais a busca de soluções para a crise econômica. Controlar a inflação e fazer o país voltar a crescer são os principais desafios.
- Tendência de crescimento moderado em médio prazo.** Apesar da desvalorização da moeda, questões políticas e econômicas têm diminuído os investimentos externos no país. Espera-se que com as ações corretivas necessárias, o país recupere a confiança no cenário internacional e volte a crescer.
- Dólar alto aumentou de forma expressiva a demanda de lazer pelo Brasil.** Apenas em 2015, o segmento de lazer para alguns hotéis e resorts teve crescimento de até 25% em faturamento. Para 2016, a tendência também é positiva. Com um dólar alto, brasileiros têm reprogramado suas viagens pelo território nacional. Para a demanda externa, o país tem ficado cada vez mais barato, o que pode estimular a chegada de mais turistas internacionais ao Brasil.
- A crise também abriu novas janelas de oportunidade.** A desvalorização do real e a queda no preço dos ativos no país despertam a atenção de investidores internacionais. Há um movimento de consolidação em diversos setores da economia, inclusive no setor hoteleiro. Uma vez equacionados os problemas políticos e econômicos no país, a tendência em médio prazo é de recuperação de mercado e valorização dos ativos.
- A Copa justificou parte da queda de diária média.** Sem a realização do evento em 2015, as diárias voltaram a patamares normais. Além da Copa, a nova oferta e a recessão econômica também pressionaram as tarifas para baixo.

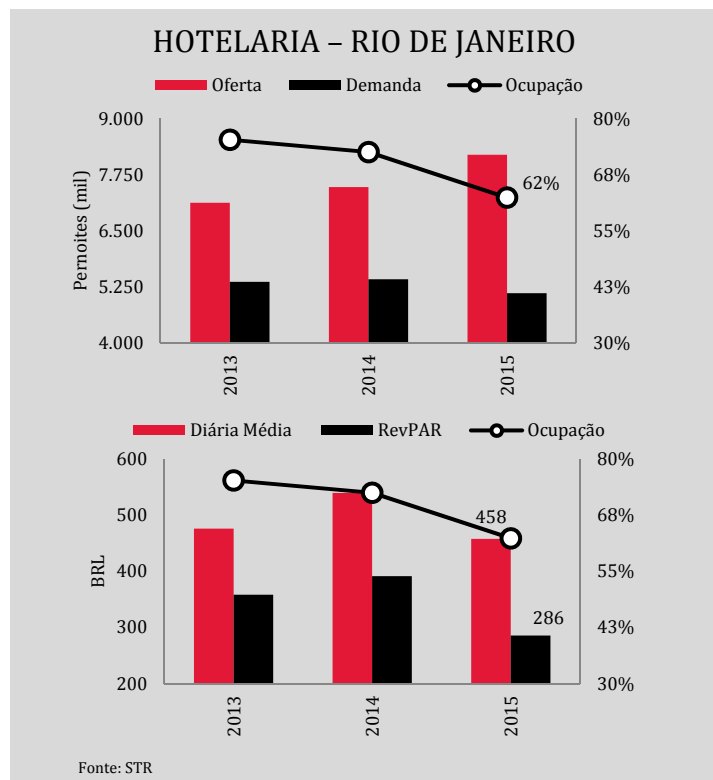
HOTELARIA – QUADRO COMPARATIVO

Indicadores	Dados 2015			Variação 2015 x 2014		
	OCC	ADR	RevPAR	OCC	ADR	RevPAR
Rio de Janeiro	62%	R\$ 458	R\$ 286	-14,0%	-15,2%	-27,0%
São Paulo	60%	R\$ 341	R\$ 205	-3,4%	-0,4%	-3,8%
Salvador	53%	R\$ 208	R\$ 110	-6,9%	-9,7%	-16,0%
Curitiba	65%	R\$ 223	R\$ 145	-1,0%	-1,6%	-2,6%
Porto Alegre	60%	R\$ 252	R\$ 151	-6,3%	-9,2%	-14,9%
Belo Horizonte	47%	R\$ 181	R\$ 86	-19,3%	-20,3%	-35,7%

Fonte: STR/ HVS/ HotelInvest

Rio de Janeiro

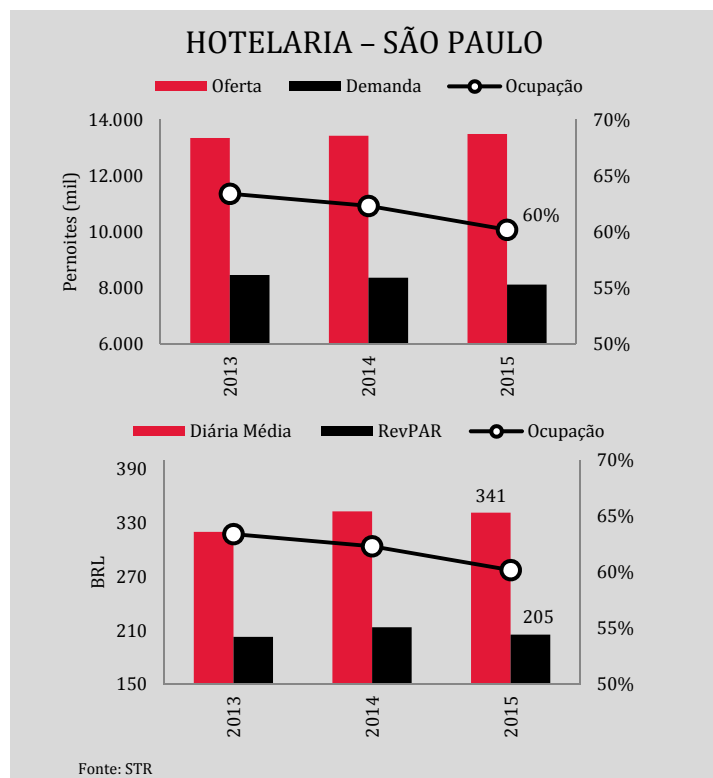
Apesar das quedas, o Rio ainda é o mercado com maior RevPAR no país



- › **Impacto da cadeia de petróleo e gás.** A queda do preço internacional do petróleo e as investigações sobre a Petrobras levaram à diminuição de uma parcela importante da demanda corporativa na cidade.
- › **Aumento expressivo da nova oferta.** Com a proximidade das Olimpíadas, diversos hotéis estão sendo inaugurados. Em 2015, foram inaugurados 4.277 novos quartos, sendo 65% deste total na Barra. Este crescimento da oferta, aliado à queda de demanda, ocasionou queda de 14% na ocupação da amostra analisada.
- › **Oportunidade de consolidação do destino turístico Rio de Janeiro internacionalmente.** Estima-se que cinco bilhões de espectadores acompanharão os Jogos Olímpicos. Para o setor hoteleiro em 2016, esperam-se aumentos de diária durante o período do evento.

São Paulo

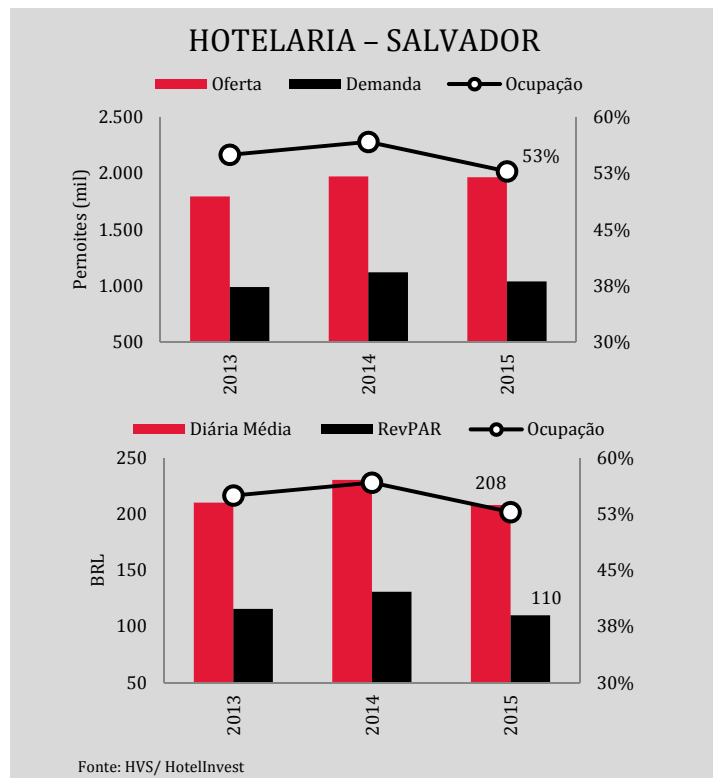
Com oferta estável, foi uma das cidades que menos sofreram no país



- › **Diária média se manteve estável.** Com oferta estável, os efeitos de diminuição da demanda foram minimizados. Diferentemente de outras cidades do país, a diária não sofreu oscilações negativas. Com exceção de Curitiba, foi a cidade com menor queda de ocupação.
- › **Perspectivas positivas no médio prazo.** Com o país voltando a crescer, São Paulo será o destino com melhor perspectiva de recuperação de desempenho, por ser o maior parque hoteleiro e o centro financeiro do Brasil. Também deve ser por São Paulo que se comece a buscar alternativas de desenvolvimento hoteleiro além do condo-hotel.

Salvador

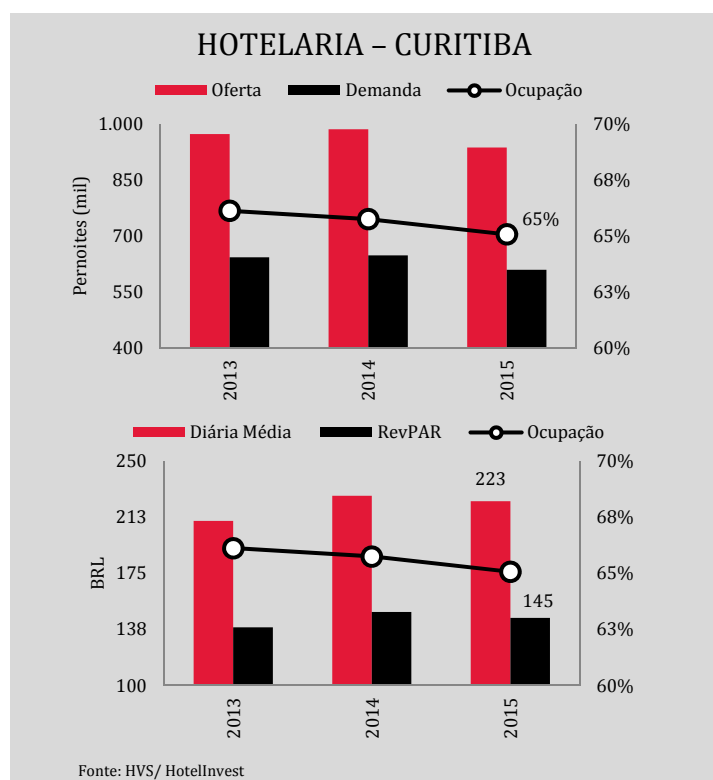
Queda de demanda acirrou a competição entre os hotéis em 2015



- › **Fechamento do Centro de Convenções diminuiu a demanda por hospedagem.** Congressos anteriormente sediados em Salvador passaram a ser realizados em outras cidades. O local está fechado para reforma desde meados de 2015 e ainda não há perspectivas de reinauguração.
- › **Queda de desempenho tem implicado no fechamento de alguns hotéis.** A queda nos rendimentos fez com que alguns hotéis fossem fechados em 2015, dentre eles hotéis pequenos e dois grandes – Pestana (431 UHs) e Tulip Inn (252 UHs). Com a retomada da demanda, hotéis que permanecerem abertos deverão ser beneficiados.
- › **Foco em eficiência operacional.** Em um ambiente recessivo, as possibilidades de aumento de receita são limitadas. Manter uma operação enxuta é fundamental para melhorar o resultado dos hotéis.

Curitiba

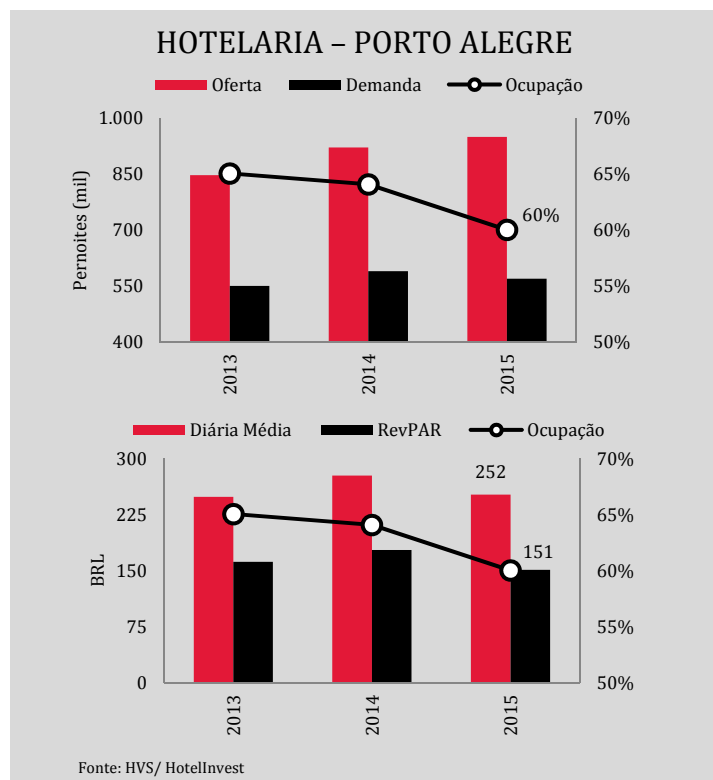
Índices de desempenho menos afetados devido à menor evolução da oferta



- › **Maior taxa de ocupação entre as cidades brasileiras do Panorama.** Na contramão de outros mercados, Curitiba registrou queda de oferta, pois o hotel Deville Rayon ficou fechado em 2015 para reforma, reabrindo em 2016 como Ramanda Rayon. Com isso, apesar de sofrer queda de demanda, os índices de ocupação e diária média se mantiveram quase estáveis, tornando Curitiba um destaque em ocupação entre as seis cidades brasileiras analisadas.
- › **Perspectiva de evolução de desempenho acima da média nacional para 2016.** Com o possível atraso nas inaugurações dos hotéis em desenvolvimento, a oferta pode continuar estável em 2016. Sem aumento de competição, a diária deverá ser menos impactada ao longo do ano.

Porto Alegre

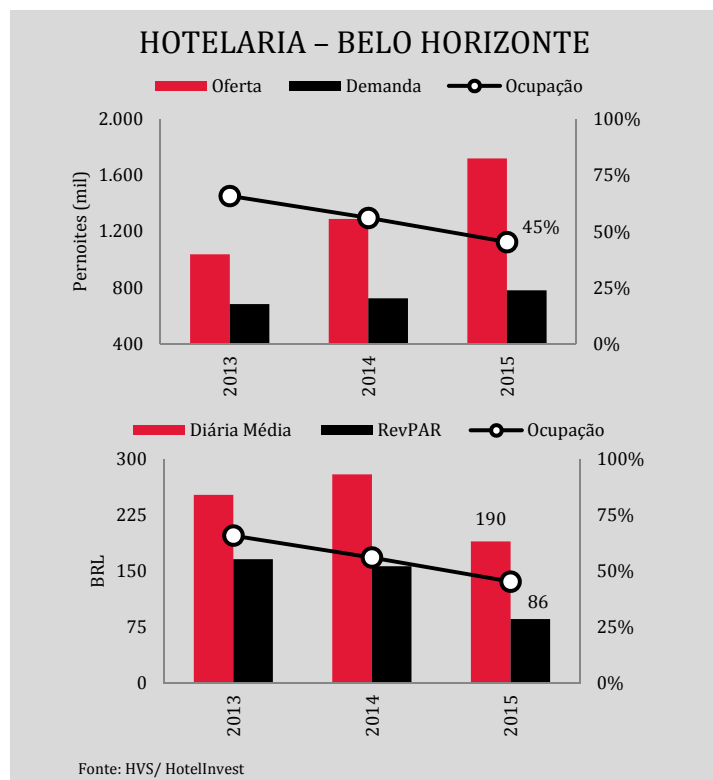
Para 2016, o desafio é evitar novas quedas de tarifas



- › **Aumento de oferta e queda de demanda em 2015.** Apesar de registrar apenas uma nova abertura no início de 2015, alguns hotéis tiveram no ano passado seu primeiro ano completo de operação. Isso, somado à retração de demanda, levou a queda na ocupação e na diária média.
- › **Diária média em patamar similar ao de 2013.** Com uma diária média atípica em 2014 (Copa do Mundo), e um movimento forte de renegociação por parte dos clientes, os hotéis de Porto Alegre apresentaram, em 2015, valores de diária similares aos de 2013.
- › **Perspectivas desafiadoras para 2016.** Apesar da ausência de novas aberturas, além do Intercity Duo, que pode ficar para 2017, a demanda ainda pode cair, pressionando as diárias a um patamar mais modesto. Evitar guerras de preço é fundamental para manter a rentabilidade do setor.

Belo Horizonte

Cenário desafiador, com o terceiro ano seguido de forte queda no indicadores



- › **Desempenho em queda em 2015.** Com o crescimento expressivo da oferta hoteleira, Belo Horizonte foi a cidade com maior queda de diária média e RevPAR entre as cidades analisadas. Com a competição mais acirrada, a maioria dos hotéis baixou as diárias.
- › **Crescimento da oferta acima da demanda.** Durante o ano de 2015, a cidade apresentou um crescimento de oferta de 33,5% na amostra analisada. O descompasso entre oferta e demanda deve persistir em curto prazo. Há o risco de novos fechamentos de hotéis.
- › **Oportunidades para reposicionamento e compra de hotéis.** 2016 deverá ser um ano desafiador para os hoteleiros da capital mineira. Neste sentido, há espaço para avaliar reposicionamento e compra de hotéis em operação.



Sobre a HVS

A HVS é líder mundial em consultoria e serviços focados em hotéis, empreendimentos de uso misto, condomínios hoteleiros, cassinos e no setor do entretenimento. Fundada em 1980, a companhia realiza mais de 4.500 estudos anualmente para proprietários imobiliários, operadoras hoteleiras, incorporadoras e desenvolvedores em todo o mundo. Os executivos da HVS são considerados os principais especialistas nas regiões em que atuam. Por meio de uma rede de mais de 35 escritórios e 500 profissionais, a HVS oferece uma inigualável gama de serviços complementares para o setor hoteleiro.

Resultados superiores através de uma inteligência hoteleira incomparável. *Em todo lugar.*

Sobre a HotelInvest

Fundada em 1999 por Diogo Canteras, a HotelInvest é a principal referência em consultoria de investimentos hoteleiros na América do Sul. Com uma equipe de 20 consultores e experiência em 14 países, a companhia atua por meio de três áreas de negócio: Consultoria em Investimento Hoteleiro (representante da HVS na América do Sul), tendo realizado mais de 700 estudos na região e em outros países do mundo; Hotel Asset Management, área focada em supervisionar e maximizar a rentabilidade dos investimentos em hotelaria, que atualmente possui 31 contratos assinados distribuídos em cerca de 7.500 unidades habitacionais; e Fundos de Investimentos Hoteleiros,

responsável pela gestão do Fundo de Investimento Imobiliário FII Hotel Maxinvest, o fundo de investimento imobiliário mais rentável do Brasil durante cinco anos, com uma taxa de retorno superior a 30% ao ano.

Inteligência em Investimentos Hoteleiros.

Sobre a STR

A STR oferece a seus clientes – entre os quais incluem operadoras, proprietários, investidores, empresas de gestão de destinos, governos locais e nacionais, fornecedores, promotores, conselheiros e patrocinadores – uma plataforma mundial padronizada, com metodologia coerente, transparente e um serviço de qualidade em todo o mundo. A STR Global monitora os dados de oferta e demanda no setor hoteleiro e proporciona uma valiosa análise de diferentes segmentos de mercado, tanto para cadeias hoteleiras internacionais e regionais como para hotéis independentes. Com mais de 55.000 hotéis participando em nossos relatórios, é a principal fonte em nível mundial de tendências históricas de desempenho hoteleiro. Oferece informações padronizadas e personalizadas que ajudarão a compreender a performance histórica, previsões de mercado e as dinâmicas de oferta e demanda do setor hoteleiro.



Como melhorar a rentabilidade e o valor do seu hotel?

Hotel Asset Management

Este serviço de análise e gestão estratégica tem como objetivo maximizar o desempenho operacional de propriedades hoteleiras. O *asset manager* acompanha a gestão do empreendimento de perto, analisando cada um de seus aspectos para melhorar a rentabilidade do investidor e valorizar continuamente o seu patrimônio, através das seguintes atividades:

- › **Análise mensal dos demonstrativos contábeis**, comparando-os às práticas do mercado e fazendo recomendações à operadora.
- › **Análise do mercado competitivo** e o posicionamento tarifário do hotel.
- › **Auxílio na elaboração de orçamentos e metas operacionais**, além de acompanhar o seu andamento.
- › **Intermediação entre o proprietário e a operadora hoteleira**, sendo um porta-voz do investidor com *expertise* na área hoteleira.
- › **Elaborar relatórios de acompanhamento do ativo**, incluindo dados financeiros e do mercado, assim como análises da qualidade do produto e das necessidades de reinvestimento.

Com esta metodologia, a HotelInvest informa os gestores sobre o andamento do seu investimento e lhes da subsídio para a tomada de decisão.

Hotel Check-up

O Hotel Check-up foi desenvolvido para analisar os pontos-chave do seu empreendimento e verificar se estão em linha com o esperado ou se ainda podem ser aprimorados. Esses pontos englobam os principais aspectos da operação hoteleira: análise do mercado, análise financeira e qualidade do serviço. É um verdadeiro e completo exame hoteleiro para avaliar como anda a saúde do seu investimento. Os principais benefícios são:

- › **Maximizar a eficiência mercadológica e operacional do hotel**, a fim de torná-lo mais competitivo e de gerar um maior resultado financeiro.
- › **Identificar se o potencial de geração de receitas e os custos do hotel estão adequados** para o mercado em que está inserido.
- › **Entender a margem de lucro de cada departamento** e verificar se existem ineficiências em algum setor específico.
- › **Obter parâmetros e referências de desempenho** por meio de benchmark do setor.

Como resultado, o investidor e a equipe gestora terão uma estimativa do potencial financeiro do seu hotel e um conjunto de recomendações e ações que vão permitir melhorar a rentabilidade do seu empreendimento.



Sobre os Autores



Diogo Canteras, FRICS
Senior Partner

dcanteras@hvs.com, ou
(+55 11) 3093-2743

Ao longo de seus 30 anos de trajetória no setor hoteleiro, Diogo liderou mais de 500 projetos pelo mundo. Foi diretor de desenvolvimento de empresas como a Caesar Park e a Atlantica Hotels. Em 1999, trouxe a HVS para o Brasil e desde 2013 a representa em toda a América do Sul. Em 2007, estruturou e implementou o FII Hotel Maxinvest, considerado por anos o fundo imobiliário mais rentável do Brasil, atualmente administrado pelo Banco BTG-Pactual em conjunto com a HotelInvest. Além de seu papel na HVS, Diogo lecionou por 8 anos na Fundação Getúlio Vargas. Renomado palestrante do setor hoteleiro, está presente nos principais eventos e conferências internacionais do setor e é membro de diversos comitês em hotelaria, como da HAMA - Hospitality Asset Managers Association. Tem o título de FRICS pela Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), entidade líder mundial em qualificação de profissionais de real estate. Diogo é engenheiro formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com especialização em Gestão de Empresas pela Fundação Getulio Vargas.



Cristiano Vasques, MRICS
Managing Director

cvasques@hvs.com, ou
(+55 11) 3093-2743

Com mais de 15 anos de experiência no setor hoteleiro e de turismo, conduziu e supervisionou mais de 250 estudos para hotéis e resorts na América do Sul, Trinidad & Tobago, Angola e Portugal. Durante 4 anos, atuou em projetos de fomento turístico, coordenando a elaboração de planos de desenvolvimento regionais, financiados pelo Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (BID). É colunista fixo da revista Hotelnews, autor de diversos estudos sobre o mercado turístico-imobiliário e co-autor do Panorama da Hotelaria Sul-Americana (HotelInvest / HVS). Possui o título de MRICS pela Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), entidade líder mundial em qualificação de profissionais de real estate. Cristiano é engenheiro formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pós-graduado em Turismo e Administração Hoteleira pela Fundação Getulio Vargas e também possui especialização em Finanças Imobiliárias Hoteleiras pela Cornell University.



Pedro Cypriano
Consulting Manager

pcypriano@hvs.com, ou
(+55 11) 3093-2785

Profissional com 11 anos de experiência, sendo 8 dedicados a consultorias globais de hotelaria e turismo. Pedro atuou em mais de 250 projetos, incluindo estudos de mercado, análise econômica e financeira, avaliação de ativos, plano de negócios, plano de desenvolvimento, estratégias de marketing e estudos setoriais na América do Sul, Europa, Ásia e África. Possui ampla experiência em hotéis em operação e em projetos de novos desenvolvimentos, nos mais diferentes segmentos de mercado. Ele é autor do livro “Desenvolvimento Hoteleiro no Brasil: Panorama de Mercado e Perspectivas”, publicado pelo Senac (principal editora do setor hoteleiro no Brasil). Pedro é graduado em Turismo pela Universidade de São Paulo, com mestrado em Desenvolvimento Hoteleiro pela Universidade de Alicante (Espanha) e MBA Executivo pela escola de negócios INSPER.



Fernanda L'Hopital
Associate Director

flhopital@hvs.com, ou
(+54 11) 5263-0402

Conta com um profundo conhecimento do mercado turístico, hoteleiro e de negócios imobiliários em toda a América do Sul. Participou de mais de 200 projetos, adquirindo uma extensa experiência na

realização de estudos de mercado, análises de viabilidade, planejamento estratégico, planos de negócios, planos de desenvolvimento e expansão, análises highest & best use, avaliações, seleção de operadoras e negociação de contratos de operação e franquia, para hotéis e projetos imobiliários. Durante seus 9 anos na indústria hoteleira, conduziu projetos para mais de 70 clientes em países como Colômbia, Peru, Chile, Argentina, Equador, Bolívia, Uruguai e Paraguai. Fernanda é graduada em Economia pela Universidade de Buenos Aires (UBA) e possui MBA em Administração de Negócios pela Universidade de CEMA (UCEMA).



Vinícius Moreti
Consulting Analyst

vmoreti@hvs.com, ou
(+55 11) 3093-2749

Com mais de sete anos de experiência no mercado hoteleiro brasileiro, atuou na área de desenvolvimento da segunda maior rede hoteleira presente no país (a Atlantica Hotels) e em projetos estratégicos pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB). Desde 2013, é Analista de Investimentos Hoteleiros na HVS South America, tendo participado de mais de 50 projetos, entre estudos de viabilidade econômico-financeira, valuation e processos de seleção de operadoras hoteleiras. É Bacharel em Turismo pela Universidade de São Paulo (USP) e realizou cursos de Revenue Management (Senac-SP) e de Planejamento e Desenvolvimento Hoteleiro (Secovi-SP).



Rebecca Ribeiro
Consulting Analyst

rribeiro@hvs.com, ou
(+55 11) 3093-2782

Profissional com cinco anos de experiência no mercado turístico e hoteleiro brasileiro, atuou como consultora em uma das principais agências de viagens corporativas do Brasil, a Kontik Franstur, antes de se juntar à equipe da HVS South America, no início de 2012. Desde então, participou de aproximadamente 50 projetos, como estudos de viabilidade econômico-financeira, valuation e estudos de mercado no território brasileiro. A analista tem vasta experiência em diversos mercados e categorias, tendo analisado desde hotéis supereconômicos a hotéis de luxo e resorts. É bacharel em Turismo pela Universidade de São Paulo.



Alexandre Alfer
Consulting Assistant

aalfer@hvs.com, ou
(+55 11) 3093-2781

Alexandre Alfer faz parte da equipe de consultoria da HVS South America desde 2013. Com três anos de experiência no mercado hoteleiro, já participou de aproximadamente 30 projetos em diversas regiões do Brasil, entre eles estudos de viabilidade econômico-financeira e estudos de mercado. Antes de integrar a equipe HVS, foi aluno visitante no curso de Administração e Economia da Universidad

Complutense de Madrid, uma das principais universidades da Europa. É graduado em Administração de Empresas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).



Renata Cassani
Consulting Intern

rcassani@hvs.com, ou
(+55 11) 3093-2782

Renata trabalhou na AIESEC, a maior organização do mundo gerida por jovens, onde atuou auxiliando na seleção de candidatos a intercâmbio de diferentes países e continentes e, num segundo momento, assumiu a gerência financeira da área de Intercâmbios Profissionais do escritório da AIESEC na USP. Além disso, participou do programa de intercâmbio da Walt Disney World Resort, em Orlando. Desde o início de 2015, integra a equipe de Consultoria em Investimentos Hoteleiros da HVS South America. Renata é graduanda em Turismo pela Universidade de São Paulo (USP).