



MARÇO 2017

PANORAMA DA HOTELARIA SUL-AMERICANA

2016 | 2017

Argentina | Chile | Colômbia | Peru | Brasil

Em associação com:

Hotel Invest



Diogo Canteras, FRICS - Senior Partner
Cristiano Vasques, MRICS - Managing Director
Pedro Cypriano - Consulting Director
Fernanda L'Hopital - Associate Director
Vinícius Moreti - Analyst
Rebecca Ribeiro - Analyst
Dayane Araújo - Analyst
Matheus Sobrinho - 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 terceira 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 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, entrando em contato com Patricia Zulato: (55 47) 99201-7002, pzulato@str.com.

A informação aqui apresentada foi produzida tendo como base o desempenho de 80.665 unidades habitacionais com dados de diária em valores nominais e em moedas locais, e contém os principais hotéis em cada cidade. Temos, assim, a certeza de que os indicadores de evolução são um excelente reflexo do que está ocorrendo no universo dos mercados analisados.

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:** 7.828 UHs (38% do universo analisado);
- › **Santiago:** 8.186 UHs (57% do universo analisado);
- › **Bogotá:** 7.525 UHs (65% do universo analisado);
- › **Lima:** 4.267 UHs (48% do universo analisado);
- › **Rio de Janeiro:** 18.794 UHs (62% do universo analisado);
- › **São Paulo:** 21.822 UHs (59% do universo analisado);
- › **Salvador:** 2.434 UHs (27% do universo analisado);
- › **Curitiba:** 3.088 UHs (32% do universo analisado);
- › **Porto Alegre:** 2.234 UHs (32% do universo analisado);
- › **Belo Horizonte:** 4.487 UHs - (39% do universo analisado).

Retrospectiva de 2016 e perspectivas para 2017

Mudança de rumo, boas perspectivas para a América do Sul

Os anos de 2015 e 2016 foram de baixo dinamismo econômico na América do Sul. Como pano de fundo global, contribuiu para a modesta performance regional a desaceleração econômica mundial e a queda no preço das *commodities*, que prejudicou os países exportadores de matérias primas. Aos fenômenos externos, somaram-se fatores regionais, como a ascensão de novos presidentes ao poder e, em alguns casos, má gestão dos governos e fracasso em reforçar o marco institucional no combate à corrupção. Ainda que os países da região, com exceção do Peru e do Paraguai, tenham apresentado desaceleração, a recessão regional se explica principalmente pelas crises internas da Argentina, do Brasil e da Venezuela. A boa notícia é que já se espera uma mudança nesta tendência a partir de 2017. Por um lado, na maior parte da América do Sul os governos estão se redirecionando da esquerda à direita, com a implementação de reformas focadas em equilibrar a economia e a melhorar o clima de negócios, o que deverá produzir maior crescimento econômico. Por outro lado, as melhores expectativas para o entorno global e regional, preços superiores de matérias primas e planos de investimentos governamentais favorecerão as economias sul-americanas. A saída dos Estados Unidos da Aliança do Pacífico poderia impulsionar a formação e o fortalecimento de blocos regionais, com impacto positivo para os integrantes.

Na **Argentina**, o primeiro ano de gestão do governo Macri marcou uma mudança na forma de conduzir a economia do país. Em 2016, apesar da queda do PIB, fortes ajustes econômicos foram implementados para começar a equilibrar a economia. Ainda que haja reformas pendentes e desafios a resolver, já é possível observar sinais positivos e uma melhora no nível de confiança e no clima institucional e de negócios. Isso, aliado a um contexto mundial e regional mais favorável, fará com que o país volte a crescer em 2017.

No **Chile**, apesar da queda dos preços do cobre, a recessão no Brasil (importante parceiro comercial) e o descontentamento do empresariado com as reformas implementadas pelo governo, o PIB cresceu 1,7% em 2016, o que demonstra a solidez econômica do país. Para 2017, espera-se uma aceleração da economia, impulsionada pela retomada no preço do cobre e uma perspectiva mais favorável para China, Estados Unidos e Brasil.

Na **Colômbia**, a desaceleração econômica se acentuou em 2016, principalmente pela queda no preço do petróleo, bem como o déficit fiscal e o crescimento da inflação. Entretanto, no fim do ano o congresso aprovou uma reforma tributária que busca aumentar a receita fiscal e permitir que o país mantenha sua qualificação de crédito em meio à queda das receitas do setor petrolífero. Isso, somado ao avanço no tratado de paz com as FARC, à expectativa de retomada das exportações de petróleo, de produtos agrícolas e da produção industrial, além de investimentos em infraestrutura, corroboram a projeção de maior crescimento para 2017.

O **Peru** foi o destaque da região. Apesar de as eleições presidenciais, das quais saiu vencedor o candidato pró-mercado Pedro Pablo Kuczynski, terem impedido um crescimento maior, a economia peruana cresceu um atrativo 3,9% em 2016. Isso se deu graças ao incremento das exportações de produtos tradicionais e à recuperação da manufatura. Para 2017, prevê-se uma evolução ainda maior da economia local.

No **Brasil**, o alto desemprego, as restrições de crédito, a agitação política e a demanda externa débil fizeram com que a economia do país caísse novamente em 2016. O novo governo implementou uma série de reformas que começou a mostrar sinais de estabilização da economia. Para 2017, projeta-se um crescimento, ainda que moderado, com aceleração a partir de 2018.

Oportunidades e desafios para o setor hoteleiro

Retomada econômica indica oportunidades na região

Ainda que o panorama regional não tenha sido muito encorajador em 2016, os países analisados conseguiram forte incremento na chegada de turistas internacionais, com exceção de Argentina e Brasil, que tiveram uma leve queda devido à sua recessão. Em termos de demanda hoteleira, com exceção das cidades brasileiras, todas as cidades analisadas neste estudo mostraram crescimento, tendo Bogotá sido o destaque. Alguns mercados se viram afetados por aberturas de hotéis – principalmente Rio de Janeiro, Curitiba e Belo Horizonte – as quais provocaram quedas de ocupação e, na maioria dos casos, também em diminuição de tarifas.

Para 2017, ainda que a oferta se amplie em algumas cidades sul-americanas, espera-se que a tendência crescente de demanda se acentue, em linha com a aceleração econômica projetada e a consolidação dos destinos, o que permitirá uma rápida absorção da oferta e que várias cidades e segmentos continuem apresentando níveis atrativos de ocupação e diária média.

Tendo passado o momento de incertezas e atenuado significativamente os riscos, a América do Sul voltará a crescer a partir de 2017. Isso, somado ao histórico de desempenho dos últimos 10 anos, denota possibilidades para a hotelaria na região. Algumas das oportunidades atuais, muitas delas vigentes desde o último Panorama, são:

Captação de investimentos internacionais. Devido à valorização do dólar e à aposta nos fundamentos econômicos da região;

Novos desenvolvimentos em cidades com níveis atrativos de RevPAR e demanda crescente. O desenvolvimento de hotéis dos segmentos econômico e *midscale* ainda está em fase de estruturação na região. Alguns mercados ainda apresentam oportunidades nos segmentos *upscale* e luxo. Projetos

de lazer também ganham protagonismo, em especial em destinos com mercado doméstico em crescimento;

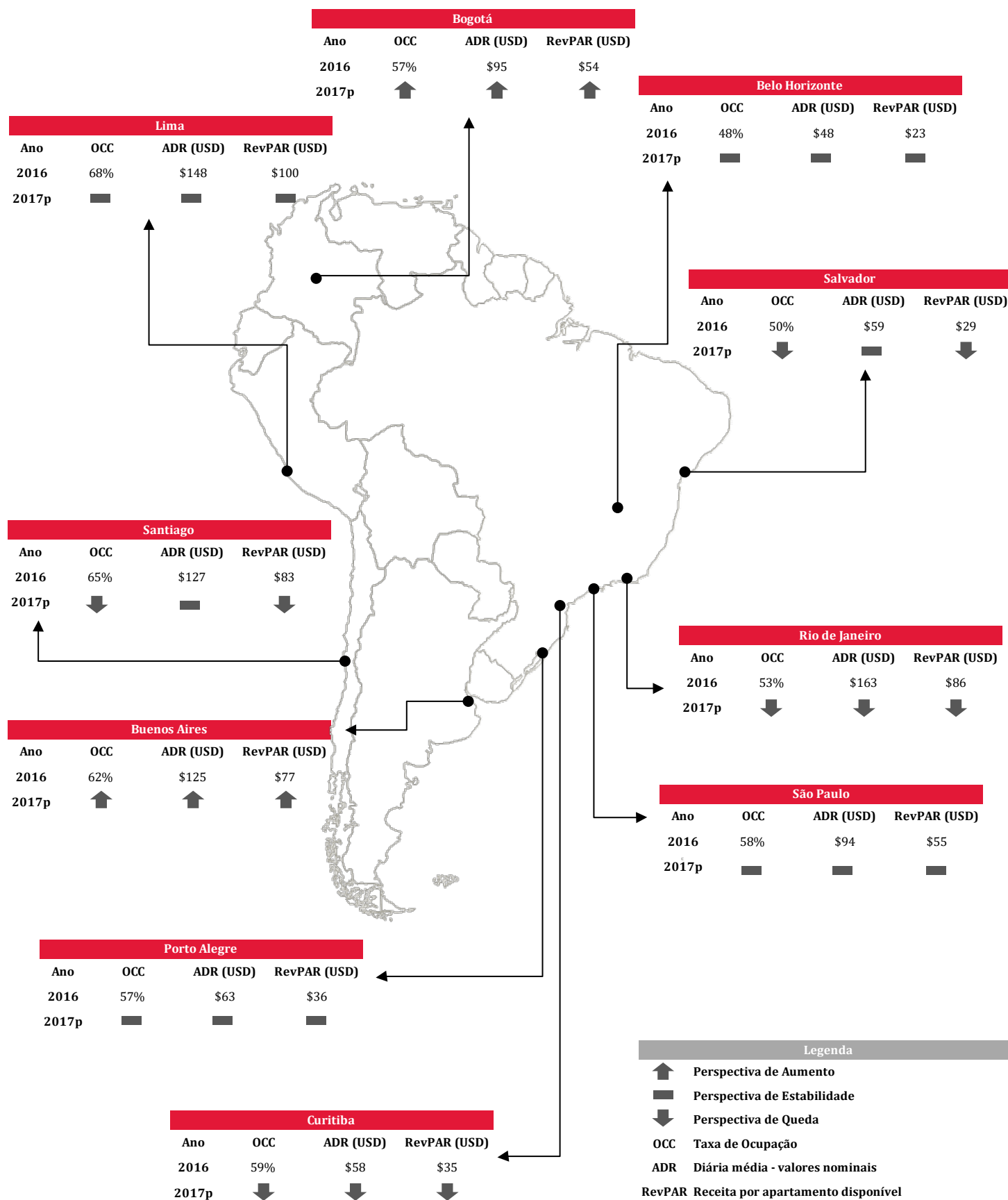
Popularização de *timeshare* e *fractional*, especialmente no Brasil. Enquanto a hotelaria de negócios apresenta nova queda de desempenho, o crescimento do mercado de lazer continua expressivo. Novos desenvolvimentos tornaram-se viáveis no país;

Melhoria da eficiência operacional para hotéis em operação. Em um mercado cada vez mais competitivo, e com oferta de maior qualidade, o aumento de receitas se torna um desafio, especialmente em países economicamente mais vulneráveis. Nesse contexto, buscar maior eficiência operacional é fundamental para melhorar as margens de rentabilidade. A revisão de processos operacionais e a atuação de *asset managers* ajudará no alcance de melhores resultados;

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

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

Resumo dos Mercados



Fonte dos dados: STR

Argentina – Buenos Aires

Mudança de tendência. Já é possível observar os primeiros sinais de recuperação

ECONOMIA

Indicador	2014	2015	2016	2017p
PIB (variação anual em %)	-2,5	2,5	-2,4	3,0
Inflação (variação anual em % - média do período)	38,0	26,7	41,2	27,8
Taxa de Câmbio (ARS/US\$ - média do período)	8,1	9,3	14,8	17,0
Dívida Pública (% PIB)	25,8	26,6	33,8	33,0

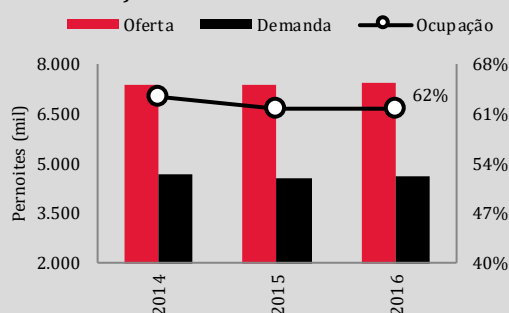
Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - janeiro 2017
p - Projeção

TURISMO

Indicador	2013	2014	2015	2016
Chegadas de Estrangeiros (milhões)	5,2	5,9	5,7	n/d
Receita gerada (US\$ milhão)	4.313	4.624	4.400	n/d
Chegada de Estrangeiros aos Aeroportos Ezeiza e Aeroparque (milhões)	2,3	2,3	2,3	2,2

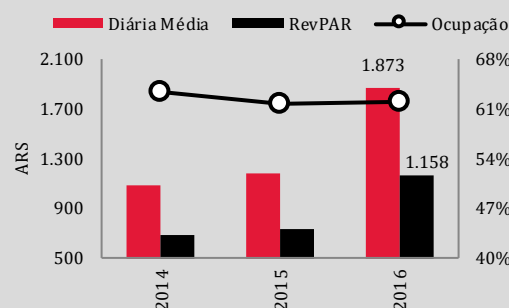
Fonte: OMT/INDEC

EVOLUÇÃO DE OFERTA E DEMANDA



Fonte: STR

DESEMPENHO DO MERCADO HOTELEIRO



Fonte: STR

- 2016: ano de transação e redirecionamento da economia.** Durante o primeiro ano de gestão, o governo Macri implementou ajustes e reformas a fim de reduzir os desequilíbrios macroeconômicos. Ainda que, como se esperava, isso tenha impactado negativamente sobre o emprego, a inflação e o salário real, afetando o consumo e o investimento, em 2016 foi recriada a base para que a Argentina volte a crescer em 2017.
- Mudança de tendência e perspectivas positivas para 2017.** Apesar de a economia estar em processo de recuperação e ainda haver ajustes pendentes, já é possível observar sinais positivos. Espera-se que a combinação de salários reais mais altos, a melhora da confiança empresarial e a expectativa de maior crescimento regional contribuam para a retomada de crescimento em curto prazo.
- Desvalorização da moeda permitiu incrementar o RevPAR e a rentabilidade em 2016.** Apesar da recessão e da queda no fluxo de turistas durante os primeiros meses do ano, a demanda cresceu moderadamente, acima da oferta, o que permitiu aumentos de ocupação. Esta mudança de tendência em ocupação e um mercado dolarizado permitiram que as tarifas em dólares se mantivessem quase inalteradas, atingindo um incremento de RevPAR de 58,5% em moeda local. Isso impactou positivamente a rentabilidade dos hotéis, ainda que em menor nível, por conta de aumento dos custos operacionais, por conta da inflação e do fim de subsídios a serviços públicos.
- Oferta estável e retomada da economia indicam oportunidades para novos desenvolvimentos.** Com a menor quantidade de hotéis para serem inaugurados, a melhora nas perspectivas econômicas e as ações implementadas pelo governo para impulsionar o turismo (dentre as quais se destaca a devolução de 21% do IVA aos estrangeiros), Buenos Aires deverá aumentar sua ocupação e tarifa em 2017. Novos projetos começam a ser estudados.

Chile – Santiago

Mercado em processo de absorção da nova oferta. Boas perspectivas de demanda

ECONOMIA

Indicador	2014	2015	2016	2017p
PIB (variação anual em %)	1,9	2,3	1,7	2,1
Inflação (variação anual em % - média do período)	4,4	4,4	3,8	3,0
Taxa de Câmbio (CLP/US\$ - média do período)	571	655	676	677
Dívida Pública (% PIB)	57,6	64,1	63,9	62,7

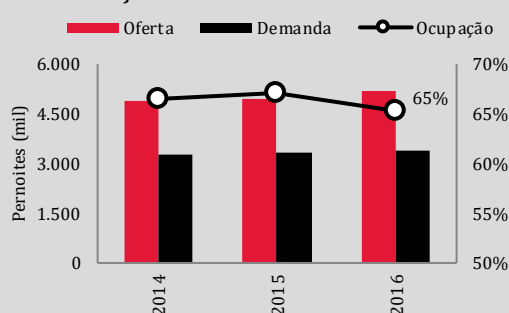
Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - janeiro 2017
p - Projeção

TURISMO

Indicador	2013	2014	2015	2016
Chegadas de Estrangeiros (milhões)	3,5	3,6	4,4	n/d
Receita gerada (US\$ milhão)	2.181	2.259	2.408	n/d
Chegada de Estrangeiros ao Aeroporto Comodoro Arturo Merino Benítez* (mil)	925	925	1.039	1.199

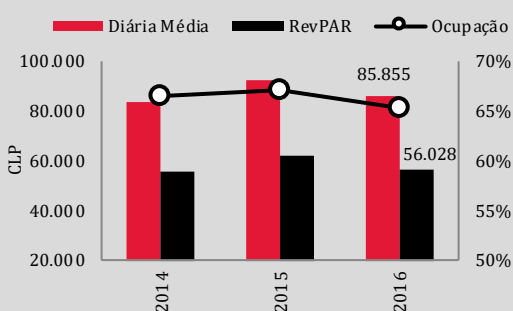
Fonte: OMT/SERNATUR - * Dados acumulados entre janeiro e agosto

EVOLUÇÃO DE OFERTA E DEMANDA



Fonte: STR

DESEMPENHO DO MERCADO HOTELEIRO



Fonte: STR

- Arrefecimento econômico em 2016.** Além da queda no preço do cobre, as reformas trabalhista e tributária implementadas pelo governo e o descontentamento do empresariado com sua gestão, impactaram o clima de negócios e desaceleraram os investimentos no país.
- Forte incremento na chegada de turistas em 2016.** A chegada de estrangeiros ao Chile cresceu cerca de 26% em 2016, principalmente pelo aumento significativo de turistas argentinos, que em grande parte visitam o país por motivo de compras e residem em estados fronteiriços.
- 2017: ano eleitoral, leve aceleração do crescimento.** Ainda que exista desconfiança em relação ao resultado das eleições presidenciais de novembro, espera-se uma leve retomada da economia em 2017, motivada por um incremento moderado dos preços do cobre e pela melhora das expectativas tanto para o Chile como para o resto dos países da região.
- Crescimento de oferta supera o de demanda em 2016.** Ainda que tenha havido um incremento de turistas e de demanda hoteleira em Santiago, o crescimento de oferta provocou queda na ocupação.
- Queda de 7,1% na diária média em 2016.** A queda na diária média durante 2016 se explica por dois motivos principais: a Copa América de 2015, que permitiu a prática de uma tarifa elevada durante o período, e a retração da ocupação em 2016, que tornou o mercado mais competitivo, dificultando aumentos tarifários.
- Perspectivas positivas de demanda.** Espera-se que o turismo internacional cresça a taxas superiores à da economia. Ainda que a ocupação de Santiago seja afetada por novas aberturas em 2017, a cidade tem mostrado uma rápida capacidade de absorção da oferta, o que permitirá manter níveis atrativos de ocupação e diária média.

Colômbia – Bogotá

Alto crescimento de demanda sinaliza uma rápida absorção de oferta

ECONOMIA

Indicador	2014	2015	2016	2017p
PIB (variação anual em %)	4,4	3,1	1,9	2,4
Inflação (variação anual em % - média do período)	2,9	5,0	7,5	4,5
Taxa de Câmbio (COP/US\$ - média do período)	2.003	2.749	3.052	3.059
Dívida Pública (% PIB)	26,8	37,9	38,2	38,2

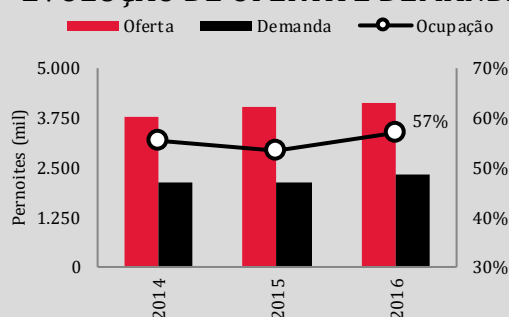
Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - janeiro 2017
p - Projeção

TURISMO

Indicador	2013	2014	2015	2016
Chegadas de Estrangeiros (milhões)	2,2	2,5	2,9	n/d
Receita gerada (US\$ milhão)	3.611	3.825	4.245	n/d
Chegada de Estrangeiros ao Aeroporto El Dorado* (mil)	725	828	940	991

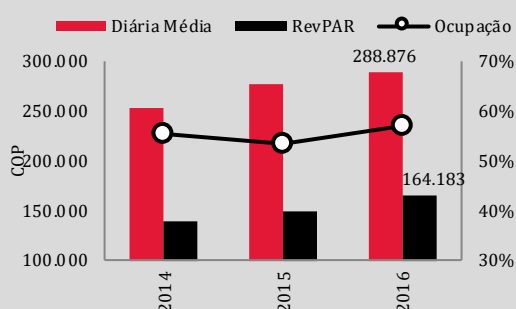
Fonte: OMT/Mincit - * Dados acumulados entre janeiro e outubro

EVOLUÇÃO DE OFERTA E DEMANDA



Fonte: STR

DESEMPENHO DO MERCADO HOTELEIRO



Fonte: STR

- Desaceleração econômica em 2016.** O arrefecimento de 2015 se acentuou em 2016, com aumento de inflação e desvalorização da moeda. Em dezembro, o congresso aprovou uma reforma tributária que aponta para aumentar as receitas fiscais e permitir que o país mantenha sua qualificação de crédito, apesar da queda das receitas de petróleo, assegurando a estabilidade macroeconômica e o crescimento em longo prazo.
- Mudança de tendência a partir de 2017.** Aumento nos preços das *commodities*, investimentos em infraestrutura e expansão da produção industrial acelerarão o ritmo de crescimento econômico a partir de 2017.
- Turismo internacional em forte crescimento.** A melhoria contínua da imagem da Colômbia em nível internacional, a assinatura do tratado de paz, as ações promocionais do destino e um câmbio competitivo permitiram que o turismo internacional continuasse a crescer a taxas de dois dígitos.
- A ocupação cresceu 6,2% em 2016.** Assim como a demanda internacional, a demanda doméstica mostrou uma tendência muito positiva em 2016, o que possibilitou que a oferta inaugurada durante o ano fosse absorvida rapidamente, gerando um forte incremento de ocupação.
- Aumento moderado de diária média.** Em 2016, a diária média cresceu, ainda que em menor nível que a inflação. Com uma ocupação média abaixo de 60% e desaceleração econômica, os hoteleiros não viram espaço para realizar maiores ajustes na tarifa.
- Um horizonte com boas perspectivas.** Ainda que haja novas aberturas nos próximos meses, espera-se que o crescimento de demanda consiga superar o de oferta. O fim dos benefícios fiscais para a construção de novos hotéis diminuirá o ritmo de desenvolvimento de novos projetos. Neste contexto, a perspectiva de desempenho do setor é positiva.

Peru – Lima

Sólidos indicadores econômicos e *performance* hoteleira destacada

ECONOMIA

Indicador	2014	2015	2016	2017p
PIB (variação anual em %)	2,4	3,3	3,9	4,2
Inflação (variação anual em % - média do período)	3,3	3,6	3,6	3,9
Taxa de Câmbio (PEN/US\$ - média do período)	2,8	3,2	3,4	3,4
Dívida Pública (% PIB)	31,7	35,6	35,5	35,2

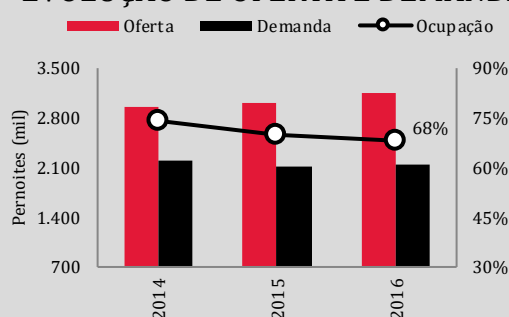
Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - janeiro 2017
p - Projeção

TURISMO

Indicador	2013	2014	2015	2016
Chegadas de Estrangeiros (milhões)	3,1	3,2	3,4	n/d
Receita gerada (US\$ milhão)	3.009	3.077	3.320	n/d
Chegadas de Estrangeiros ao Aeroporto Jorge Chávez* (milhões)	1,8	1,8	1,8	1,6

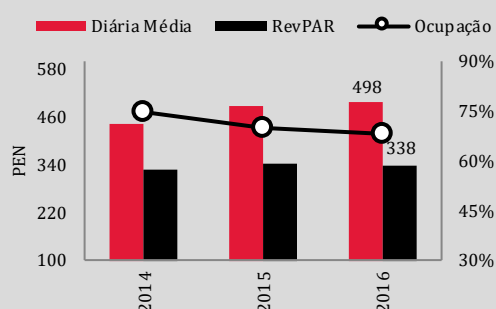
Fonte: OMT/Mincetur - * Dados acumulados entre janeiro e outubro

EVOLUÇÃO DE OFERTA E DEMANDA



Fonte: STR

DESEMPENHO DO MERCADO HOTELEIRO



Fonte: STR

- Maior crescimento econômico da região.** Apesar das eleições presidenciais terem mantido a economia em *stand by* durante o primeiro semestre de 2016, o Peru apresentou uma aceleração e crescimento atrativo durante o ano, sendo o destaque da região. O incremento da capacidade produtiva de ferro e cobre, por conta da operação de novas minas, a recuperação do setor de manufatura e as exportações de produtos tradicionais foram os principais fatores que explicaram esse desempenho.
- Expectativa de aceleração econômica em 2017.** A imagem favorável do recém assumido presidente e as medidas a implementar, a melhora na demanda internacional e o retorno do crescimento dos investimentos fixos permitem projetar uma aceleração da economia para 2017.
- A entrada de nova oferta provocou quedas de ocupação.** Ainda que a demanda tenha crescido em 2016, seu ritmo de expansão foi moderado, uma vez que os primeiros meses do ano foram fracos para os hotéis de Lima, por conta das eleições presidenciais. O impacto da nova oferta inaugurada em 2016 e no fim de 2015 superou o crescimento de demanda, provocando uma diminuição na ocupação – variável que ainda se mantém em níveis atrativos, 68%.
- Queda de 1,2% de RevPAR.** A queda de ocupação trouxe como consequência um mercado mais competitivo, com aumento de diária média de 2% em moeda local, resultando em um RevPAR menor, com variação abaixo da inflação.
- Desempenho atrativo e boas perspectivas econômicas.** Apesar do aumento de oferta previsto até 2020/2021, o que poderia afetar o desempenho hoteleiro no curto prazo, Lima apresenta excelentes perspectivas de crescimento econômico e turístico. Assim, espera-se que a nova oferta seja absorvida em um prazo curto e a que a cidade mantenha seus altos níveis de ocupação e diária média.

Brasil

Após período de ajustes, a expectativa é de retomada de crescimento

ECONOMIA

Indicador	2014	2015	2016	2017p
PIB (variação anual em %)	0,5	-3,8	-3,4	0,6
Inflação (variação anual em % - média do período)	6,3	9,0	8,7	5,8
Taxa de Câmbio (BRL/US\$ - média do período)	2,4	3,3	3,5	3,4
Dívida Pública (% PIB)	14,4	18,6	18,9	18,0

Fonte: LatinFocus Consensus Forecast - janeiro 2017
p - Projeção

TURISMO

Indicador	2013	2014	2015	2016
Chegadas de Estrangeiros (milhões)	5,8	6,4	6,3	n/d
Receita gerada (US\$ milhão)	6.474	6.843	5.844	n/d
Chegada de Estrangeiros ao Aeroporto de Guarulhos (milhões)	12,5	13,5	13,6	13,4

Fonte: OMT/GruAeroporto

HOTELARIA – QUADRO COMPARATIVO

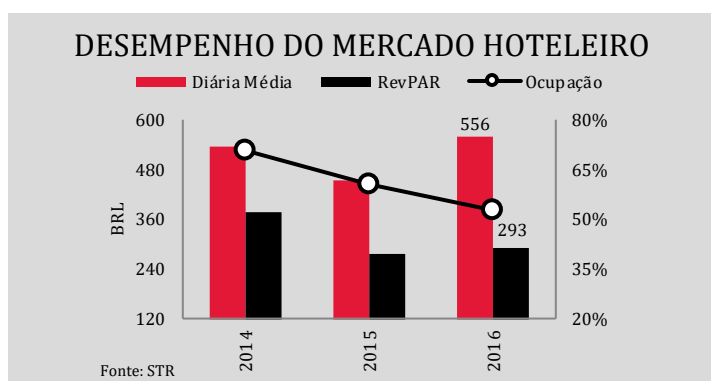
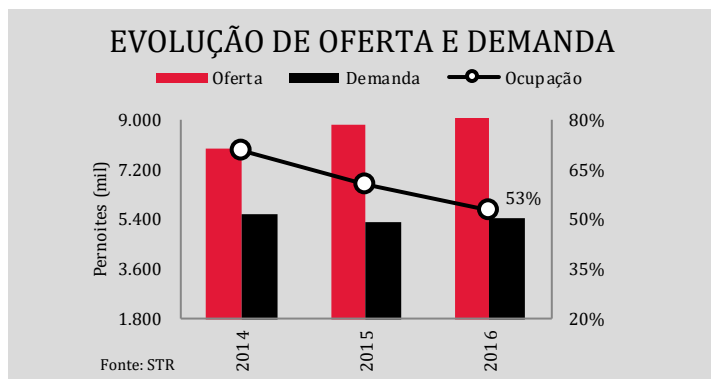
Indicadores	Dados 2016			Variação 2016 x 2015		
	OCC	ADR	RevPAR	OCC	ADR	RevPAR
Rio de Janeiro	53%	R\$ 556	R\$ 293	-12,8%	22,3%	6,6%
São Paulo	58%	R\$ 323	R\$ 188	-3,6%	-5,4%	-8,9%
Salvador	50%	R\$ 205	R\$ 102	-3,5%	-0,2%	-3,6%
Curitiba	59%	R\$ 201	R\$ 119	-10,1%	-5,5%	-15,1%
Porto Alegre	57%	R\$ 217	R\$ 124	-2,7%	-1,8%	-4,5%
Belo Horizonte	48%	R\$ 164	R\$ 79	-0,3%	-6,7%	-7,0%

Fonte: STR

- Expectativa de melhores indicadores macroeconômicos já em 2017. O Boletim Focus, prevê leve crescimento do PIB, uma inflação no centro da meta e uma taxa de juros próxima a 9% a.a. Os índices de confiança do consumidor e do empresariado aumentaram e é esperado o início de um novo ciclo de crescimento econômico.
- Propostas em estudo poderão beneficiar o turismo doméstico e internacional. Dentre elas, as principais são: isenção de visto para visitantes de alguns países (Estados Unidos, Japão, Austrália e Canadá) e liberação de cassinos. O impacto no turismo não será imediato, porém caso aprovadas, tais medidas poderão impulsionar novos negócios em turismo no país.
- Jogos Olímpicos: vitrine positiva para o país. O evento foi um sucesso aos olhos da mídia e do público, gerando uma percepção positiva em relação ao Brasil. Em pesquisa realizada durante os jogos, 90% do público tinha intenção de visitar o país novamente.
- Regulamentação de condo-hotéis facilitará a recuperação de desempenho hoteleiro no país. A atuação da CVM no mercado de condo-hotéis, aliada à carência de financiamento no setor, restringirá novos desenvolvimentos pelo país. Em contrapartida, projetos com boas perspectivas financeiras serão beneficiados, pois com maior restrição para o desenvolvimento de novos projetos, um dos principais riscos do negócio hoteleiro, a superoferta, tende a cair e o desempenho dos hotéis em operação tende a crescer em médio prazo.
- Fractional e timeshare: na contramão da crise, lazer continua crescendo. Como já acontece em mercados maduros, timeshare e modalidades de propriedades compartilhadas vem ganhando cada vez mais notoriedade no país. Diversas oportunidades de novos desenvolvimentos estão em estudo pelo Brasil.

Rio de Janeiro

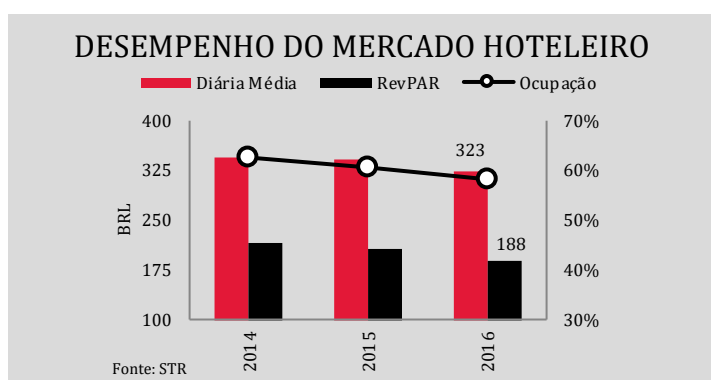
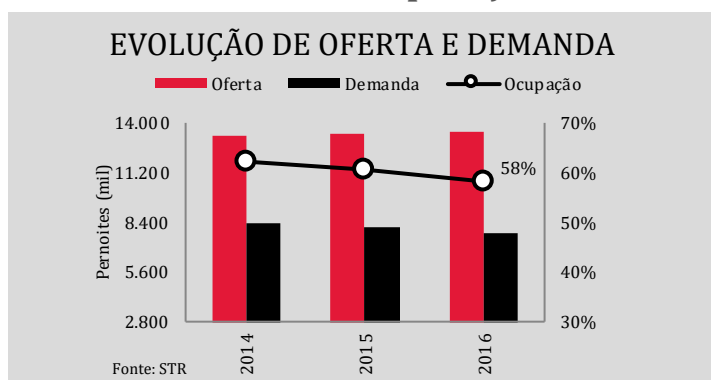
Após as Olimpíadas, o mercado hoteleiro do Rio tem cenário desafiador



- › **Olimpíadas: impacto positivo na diária média.** Além da imagem positiva do Brasil para o mundo, os hoteleiros locais conseguiram aplicar tarifas elevadas durante o evento, possibilitando um incremento de diária média de 22% no ano.
- › **Aumento expressivo da oferta.** Por sediar as Olimpíadas, a oferta hoteleira cresceu em mais de 10.000 quartos em 2016. Com o término do evento e a crise no país, os índices de desempenho têm apresentado queda, não havendo indicação de retomada do teto histórico antes de 2020.
- › **Eventos e lazer, alternativas de recuperação de desempenho.** Com novos hotéis e estruturas de eventos, a indução de demanda de lazer e eventos pode ser alternativa para melhorar o desempenho em médio prazo. Para tanto, iniciativas público-privadas e atenção à segurança pública são fundamentais.

São Paulo

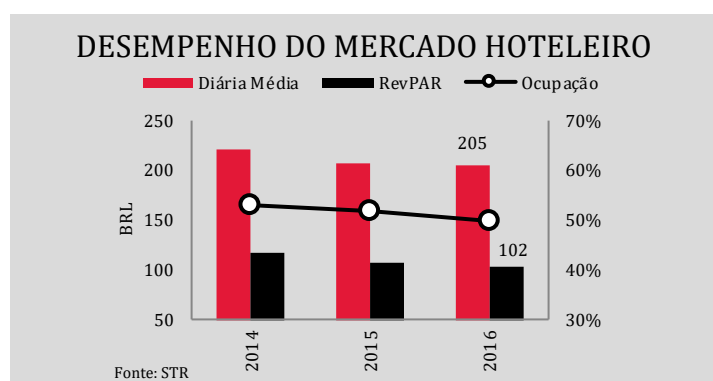
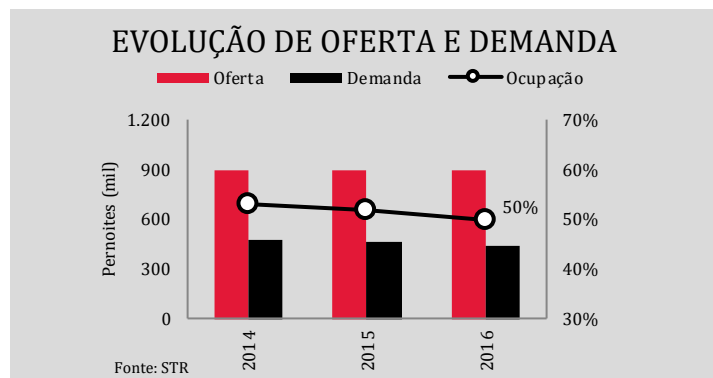
Sem nova oferta, a recuperação será mais rápida que a dos demais mercados



- › **Tendência de valorização dos ativos em médio prazo.** Apesar do recuo de RevPAR em 2016, com a retomada de crescimento econômico e as restrições para estruturação de novos projetos, a tendência é de recuperação do valor dos ativos em médio prazo.
- › **Maior participação do mercado de lazer.** O maior número de shows e atividades de lazer na cidade, atrelado à prática de tarifas mais atrativas aos fins de semana, têm fomentado a hospedagem em hotéis, principalmente no mercado *midscale*.
- › **São Paulo é a cidade com melhores perspectivas para desenvolvimento de novos hotéis no Brasil.** Em médio prazo, é o destino com o potencial de recuperação mais rápido no país, pois não teve novos projetos nos últimos anos. Projetos bem localizados, modernos e com marca forte podem ter bons resultados.

Salvador

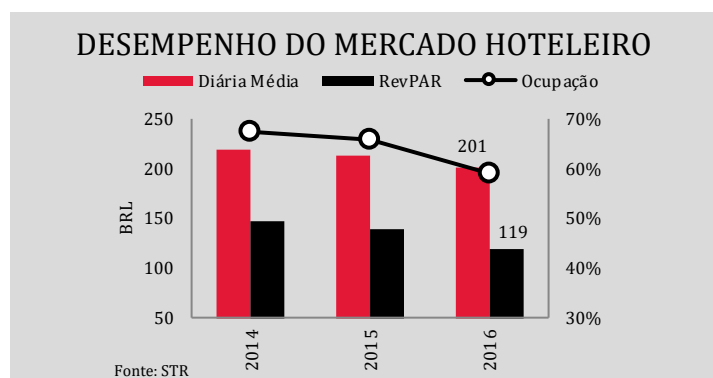
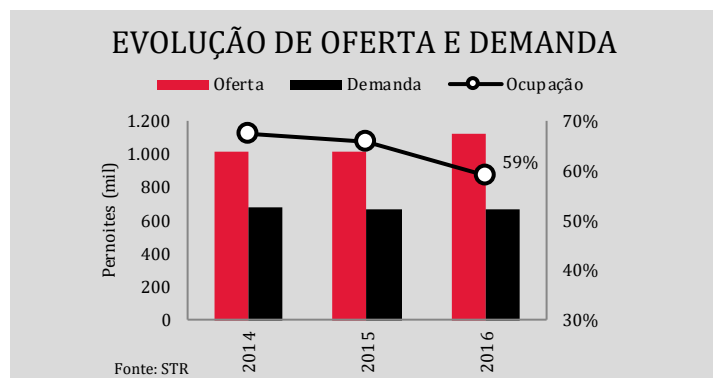
A cidade teve mais um ano de queda de demanda



- › **Desabamento do Centro de Convenções e fechamento do Pestana Bahia.** A cidade perdeu dois importantes espaços de eventos. O Centro de Convenções, que estava em reforma, desabou e não há uma definição sobre a nova construção. O hotel Pestana Bahia, que possuía um centro de convenções, foi fechado em fevereiro.
- › **Investimentos em revitalização urbana têm melhorado a imagem da cidade.** Os investimentos públicos que vêm sendo realizados no Centro Histórico, no bairro do Rio Vermelho e em toda a orla de Salvador, tornam a cidade mais agradável a moradores e turistas.
- › **Novos hotéis.** Mesmo com o recém cenário de retração econômica, a cidade ganhará dois novos hotéis em 2017: Adagio Salvador (fevereiro) e o Fera Palace Hotel (março), acirrando a competição no setor.

Curitiba

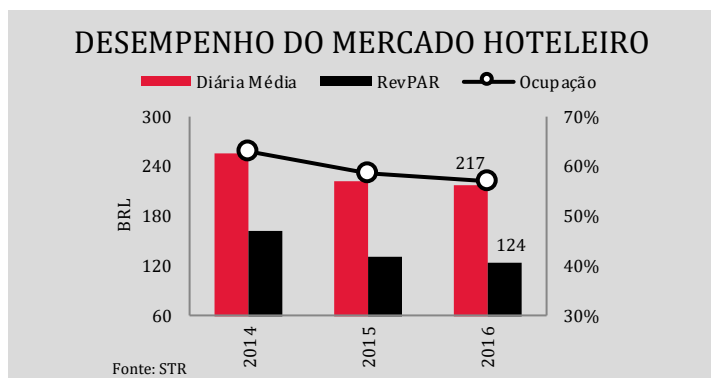
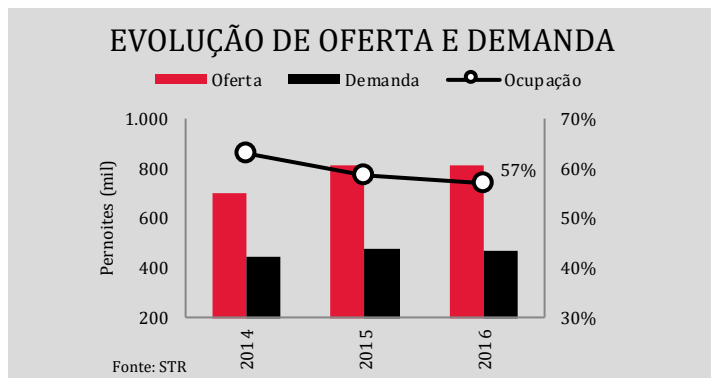
Em ano de crise, hotéis sentiram a abertura de novos projetos



- › **Crise e expansão da oferta impactaram o mercado hoteleiro local.** Após alguns anos de desempenho estável, a amostra analisada em Curitiba apresentou a maior queda de *RevPAR* dentre os mercados analisados. Isso devido principalmente à crise econômica e ao aumento de oferta ocorrido em 2016.
- › **Perspectiva de queda de desempenho no curto prazo.** Com mais inaugurações previstas para 2017 e com crescimento de demanda dependente da retomada da economia nacional, a competição entre os hotéis deverá se intensificar. Para tentar amenizar estes efeitos, os hoteleiros locais deverão estar atentos às estratégias tarifárias adotadas e ao controle de custos.

Porto Alegre

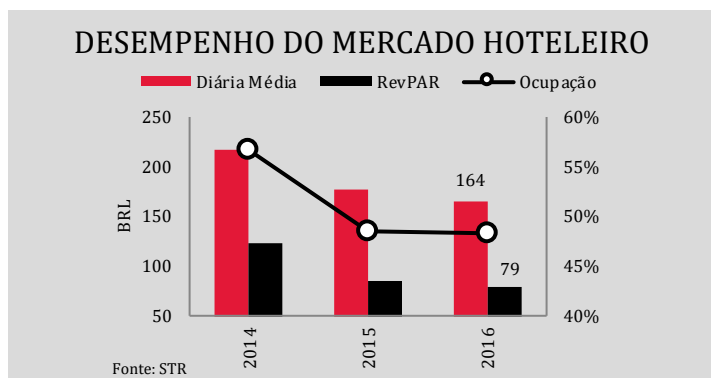
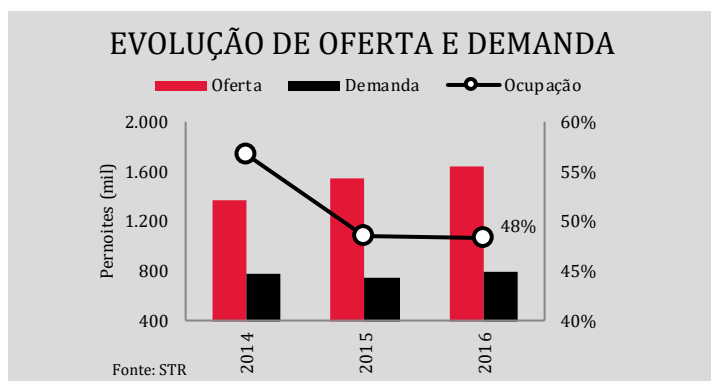
Com baixa perspectiva de nova oferta, os hotéis dependem da retomada econômica



- › **Uma nova crise de superoferta não é um risco iminente para a cidade.** Após a inauguração de novos hotéis em 2014 e 2015, não há perspectivas de um grande número de novos desenvolvimentos em Porto Alegre, ao menos no curto prazo. Em 2017, deverá ser inaugurado apenas um hotel da rede InterCity.
- › **Crise local acentua os efeitos da recém recessão econômica nacional.** O cenário local é um agravante em termos de demanda. O estado do Rio Grande do Sul está em crise, gerando problemas em serviços públicos e menos investimentos locais. A diminuição da capacidade de indução de negócios pode prolongar o período de recuperação do desempenho dos hotéis na capital gaúcha.

Belo Horizonte

Horizonte de estabilidade da oferta e recuperação gradativa do setor em médio prazo



- › **Início de estabilidade na oferta.** Após consecutivos anos de aumentos expressivos na oferta hoteleira, 2016 apresentou uma menor entrada de quartos no mercado. O cenário é de início de estabilidade, visto que há poucos projetos com abertura prevista no curto prazo. A ocupação se manteve em patamar estável. Porém, com a retração de tarifas, dada pela concorrência acirrada, o RevPAR continuou caindo.
- › **Belo Horizonte não figura entre os principais destinos de turismo e lazer do país.** Com a retomada da economia do país e a estabilidade da oferta hoteleira, os índices de desempenho do setor tendem a começar a se recuperar. Porém, existe a necessidade de investimentos locais em atrativos de lazer e eventos, para aumentar a atratividade da cidade como destino turístico e acelerar o processo de recuperação da hotelaria.



Sobre a HVS

A HVS, líder mundial em consultoria e serviços focados em hotéis, empreendimentos de uso misto, condomínios hoteleiros, cassinos e no setor do entretenimento, comemorou seu 35º aniversário no ano passado. 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 40 escritórios e 350 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 monitora os dados de oferta e demanda no setor hoteleiro e proporciona uma valiosa análise de diferenças 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 investidores 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 Getúlio 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 Brasileira e Sul-Americana (HotelInvest / HVS) e do Placar da Hotelaria 2015 (em parceria com o Fórum das Operadoras Hoteleiras do Brasil - FOHB). 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 Getúlio Vargas e também possui especialização em Finanças Imobiliárias Hoteleiras pela *Cornell University*.



Pedro Cypriano - Consulting Director

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

Pedro Cypriano é Consulting Director da HVS São Paulo. Possui sólido conhecimento sobre o mercado hoteleiro latino americano, além de relevante experiência em projetos na Europa, Ásia e África. Ao longo dos últimos 10 anos, atuou em mais de 250 projetos em consultorias globais de hotelaria e turismo e em renomados institutos de pesquisa. Como executivo da HVS, liderou planos de desenvolvimento para redes hoteleiras, processos de seleção e negociação de operadoras nacionais e



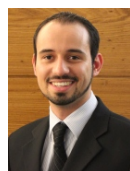
internacionais, projetos de estruturação de complexos turístico-imobiliários, business plans para fundos de investimentos, além de centenas de estudos de mercado e avaliações econômico-financeiras de hotéis e resorts. É autor do livro “Desenvolvimento Hoteleiro no Brasil: panorama de mercado e perspectivas”, publicado pela editora Senac, e palestrante convidado de renomadas universidades. Possui MBA Executivo pela escola de negócios INSPER, mestrado em desenvolvimento hoteleiro pela Universidad de Alicante, na Espanha, especialização em Finanças pela Saint Paul Business School e graduação em Turismo pela Universidade de São Paulo (USP).



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 10 anos na indústria hoteleira, conduziu projetos para mais de 80 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 - Analyst

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

Com mais de oito anos de experiência no mercado hoteleiro brasileiro, atuou na área de desenvolvimento da segunda maior rede hoteleira presente no país (Atlantica Hotels) e em projetos estratégicos pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB). Desde 2013 é Analista de Investimentos Hoteleiros na HotelInvest, tendo participado de mais de 30 projetos, entre estudos de viabilidade econômico-financeira, valuation e processos de seleção de operadoras hoteleiras. Atualmente, atua como Asset Manager de sete hotéis no Rio de Janeiro e em Salvador. 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 - 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. A analista tem vasta experiência



em diversos mercados e categorias, tendo analisado desde hotéis supereconômicos a hotéis de luxo e *resorts*. Atualmente, atua como *Asset Manager* de quatro hotéis em São Paulo. É bacharel em Turismo pela Universidade de São Paulo.



Dayane Araújo - Analyst

daraujo@hvs.com, ou (+55 11) 3093-2751

Com experiência na operação hoteleira, atuou no departamento de Reservas e *Revenue Management* da rede de hotéis Estanzapla e também na recepção do resort Sauípe Park situado no complexo hoteleiro Costa do Sauípe. Em 2012 iniciou suas atividades na HotelInvest no setor de Hotel Asset Management, realizando análise e monitoramento sistemático da performance de empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de São Paulo. Atualmente é analista e realiza a gestão dos ativos do Fundo de Investimento Imobiliário Hotel Maxinvest cuja carteira atual é composta por mais de 300 unidades hoteleiras distribuídas em mais de 18 hotéis. É Bacharel em Hotelaria pelo Centro Universitário SENAC e realizou cursos de Revenue Management (SENAC-SP).



Matheus Sobrinho - Intern

msobrinho@hotelinvest.com.br, ou (+55 11) 3093-2782

Graduando em Turismo pela Universidade de São Paulo – USP, iniciou sua experiência com o Curso de Assistente em Serviços de Hotelaria e Eventos, oferecido pela Fundação IOCHPE e pelo hotel

Grand Hyatt São Paulo. Foi menor aprendiz no hotel nas áreas de Recursos Humanos e *Concierge*. Após um ano, iniciou no departamento financeiro como assistente em contas a receber, e em seguida, como analista financeiro Jr. em contas a pagar. Buscando explorar o mercado de operadoras hoteleiras, realizou seis meses de estágio da empresa Teresa Perez Tours. Após esse período, partiu para experiência internacional, trabalhando como *Guest Service Officer* no andar executivo do hotel *Grand Hyatt* Dubai, onde ficou por 1 ano e 3 meses. Atualmente, trabalha como estagiário na área de Asset Management da HotelInvest.