

# PLACAR DA HOTELARIA

ÚLTIMA EDIÇÃO:

Como foi a Copa do Mundo no Brasil?

6ª edição – Novembro/2014



FÓRUM  
DE OPERADORES  
HOTELEIROS  
DO BRASIL

Hotel Invest



canteras &  
associados

HVS

Senac

# APRESENTAÇÃO

Enfim a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ aconteceu, após 7 anos do anúncio da sua realização no Brasil e 4 anos após o início desta publicação realizada em parceria entre FOHB, HotellInvest e Senac São Paulo. Trazemos agora uma nova e última edição do Placar da Hotelaria que fecha o ciclo do estudo, resumindo a projeção de toda a oferta hoteleira para o ano de 2015, além de apresentar como se deu o desempenho efetivo dos hotéis durante o evento nos meses de junho e julho de 2014.

No total, foram seis edições desta importante publicação para o mercado brasileiro, na qual reunimos, desde agosto de 2010, informações de relevância para o mercado, avaliando perspectivas e projeções de crescimento da oferta hoteleira, norteando os atuais e os novos investidores da hotelaria nacional.

O estudo final mostra um quadro das últimas inaugurações de empreendimentos até 2015, perseguindo seu objetivo inicial de evitar a superoferta em longo prazo nas cidades-sede. E traz também ao mercado um panorama do desempenho da hotelaria durante a Copa do Mundo, sinalizando a evolução do setor em todas as 12 cidades-sede no período da realização do mundial de futebol.

Com toda a experiência adquirida de preparo para sediar uma Copa do Mundo, esperamos que esse aprendizado possa ser utilizado como base para outros grandes eventos que estão por vir, como as Olimpíadas de 2016, e assim possamos aproveitar ao máximo todas as oportunidades.

*Para visualizar o estudo, basta acessar o hotsite do Placar na internet: [www.sp.senac.br/placardahotelaria](http://www.sp.senac.br/placardahotelaria).*

Boa leitura!



ROBERTO ROTTER  
Presidente do FOHB



DIOGO CANTERAS  
Sócio-Diretor da HotellInvest/HVS

# ÍNDICE

1. PLACAR 2015: PROJEÇÃO DA TAXA DE OCUPAÇÃO HOTELEIRA DAS 12 CIDADES-SEDE.....	4
2. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	5
3. RESULTADOS.....	6
4. METODOLOGIA.....	8
5. CALENDÁRIO DOS JOGOS DA COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™ .....	10
6. DESEMPENHO NAS CIDADES-SEDE DURANTE A COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™ .....	11
7. PLACAR DA HOTELARIA – TÉRMINO DE UM CICLO .....	18
8. REALIZAÇÃO.....	19



CIDADE-SEDE	ECONÔMICO	MIDSCALE	UPSCALE
Belo Horizonte			ND
Brasília	ND		ND
Cuiabá	ND		ND
Curitiba			ND
Fortaleza	ND		ND
Manaus			ND
Natal	ND		ND
Porto Alegre			ND
Recife	ND		ND
Rio de Janeiro			
Salvador			ND
São Paulo			



#### RISCO BAIXO

Mercado hoteleiro saudável, apresenta níveis de ocupação que permitem boas tarifas, margens operacionais satisfatórias e rentabilidade sobre o investimento adequada.



#### CAUTELA

Mercado hoteleiro apresenta níveis de ocupação que dificultam a obtenção de boas margens operacionais e comprometem a rentabilidade do investimento hoteleiro.



#### PREOCUPANTE

Mercado hoteleiro com níveis de ocupação que pressionam a redução das tarifas e não permitem a rentabilidade do investimento. Qualquer deterioração das condições de mercado conduz a uma situação operacional e financeira bastante desfavorável.



#### RUIM

Mercado hoteleiro com níveis de ocupação muito baixos e que geram queda nas tarifas. Os níveis de faturamento e lucro caem a patamares muito baixos e perde-se a perspectiva de rentabilidade dos investimentos realizados.



#### CRÍTICO

Mercado hoteleiro com desempenho bastante insatisfatório, que compromete a saúde financeira do setor por um longo período. A recuperação do mercado deve se estender por muitos anos.

**ND** DADOS NÃO DISPONÍVEIS

# 2 ANÁLISE DOS RESULTADOS



## Entre as cidades analisadas, São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e Curitiba devem chegar a 2015 com os melhores níveis de ocupação.

A 6ª edição do Placar da Hotelaria 2015 (Nov/2014) traz algumas mudanças em comparação com a edição anterior. Dos mercados analisados, 4 tiveram aumento de nova oferta com previsão de inauguração até 2015: Cuiabá (+1 hotel), Fortaleza (+1), Recife (+1) e Rio de Janeiro (+5). Nas demais capitais, o número de novos projetos permaneceu estável ou foi reduzido. Alguns projetos tiveram suas aberturas adiadas, devido, principalmente, a atrasos nas obras.

Dos 107 novos projetos considerados para as 12 capitais analisadas, 65 hotéis (ou 61% do total) deverão entrar em operação em 2014 e 42 (ou 39% do total) deverão ser inaugurados até o final de 2015. Dos 65 projetos previstos para 2014, 33 já foram inaugurados no 1º semestre do ano e estão em operação. No total, os novos hotéis incluídos no estudo do Placar representam um incremento de 16% na oferta de quartos atual nas cidades-sede, somando 19.242 novas UHs previstas para serem inauguradas até 2015 – destas, 5.409 já entraram em operação.

Sob o ponto de vista da evolução da demanda hoteleira, a desaceleração da economia brasileira tem contribuído negativamente para o desempenho de alguns dos mercados estudados. Porém é importante destacar que algumas capitais apresentaram bons níveis de crescimento de demanda no ano de 2013, seja em razão de investimentos regionais ou da acomodação de demanda anteriormente não atendida por novos hotéis que entraram em operação.

Para 2014 e 2015 espera-se que as taxas de crescimento de demanda sejam menores. Desde o início de 2014, observa-se a redução das expectativas de crescimento do PIB nacional<sup>1</sup>. Além disso, o cenário político incerto, proporcionado pelas eleições estaduais e federal, também pode impactar a atividade hoteleira no segundo semestre. Para 2015, o ritmo de investimentos na economia deverá ser menor do que o observado em anos anteriores e muitos analistas entendem que será um ano de ajustes fiscais e possíveis reformas. Apesar disso, alguns mercados apresentam realidades locais distintas e devem conseguir manter bons níveis de crescimento de demanda.

Com relação à evolução da nova oferta, Belo Horizonte permanece sendo o destaque em números de novos projetos. Somente no primeiro semestre de 2014, 20 novos hotéis foram instalados na capital mineira. Até o final de 2015, outros 14 empreendimentos deverão ser inaugurados na cidade. Em seguida, aparece o Rio de Janeiro, com 23 novos projetos até 2015. A maioria desses novos hotéis estará situada na Barra da Tijuca (aproximadamente 70% do número total de novas unidades habitacionais previstas para a cidade). Conforme já adiantado em outras edições do Placar, é provável que essa região se

consolide como um mercado hoteleiro com dinâmica distinta da que já existe na Zona Sul e no Centro da cidade. Devido à distância entre essas regiões, esses mercados hoteleiros deverão se comportar de forma independente, apresentando geradores de demanda e níveis de ocupação e diária média diferentes.

Observa-se que, assim como na edição anterior, 6 das 12 cidades-sede apresentam maiores possibilidades de impacto na ocupação durante o pós-Copa em algum dos segmentos analisados. Dos mercados identificados anteriormente com alto risco de superoferta de hotéis no período pós-Copa, Belo Horizonte, Brasília (segmento midscale), Cuiabá (segmento midscale), Manaus e Porto Alegre (segmento econômico) permanecem na mesma condição. Salvador, que antes apresentava risco moderado, passou a apresentar cartão vermelho também. Em alguns desses mercados observa-se que a entrada de novos hotéis em 2014, atrelada à redução das taxas atuais de crescimento de demanda, já impacta negativamente o desempenho do setor, como são os casos de Belo Horizonte, Manaus e Salvador. O aumento expressivo de oferta nesses mercados intensificará a competição entre os hotéis e poderá comprometer o desempenho financeiro de alguns empreendimentos.

Já os mercados com risco baixo de superoferta devem manter boas taxas de ocupação após a Copa do Mundo. São eles: Curitiba (econômico), Fortaleza (midscale), São Paulo (todos os segmentos) e Rio de Janeiro (segmentos econômico e upscale). Nestes mercados, o risco de a oferta crescer muito acima da velocidade da demanda ainda é pequeno.

Por fim, encontram-se os demais mercados com risco moderado: Curitiba (segmento midscale), Natal (segmento midscale) e Porto Alegre (segmento midscale) permanecem com cartão amarelo. Recife (segmento midscale), que antes apresentava cartão vermelho, registrou melhora e passou a oferecer risco moderado. De modo geral, estes mercados não sinalizam baixas taxas de ocupação futura, mas a inauguração de mais hotéis pode levar a taxa de ocupação para níveis preocupantes. Em tais cidades, caso a economia retome um ritmo de crescimento mais acelerado, a recuperação do desempenho do setor pode ser mais rápida.

Vale reforçar que a taxa de ocupação é apenas um dos indicadores da saúde de um mercado hoteleiro. Apesar de ser uma importante direcionadora dos níveis de diária e lucro, ela não deve ser utilizada isoladamente para determinar a viabilidade de um empreendimento hoteleiro, nem para tomar decisões de investimento. Cada projeto possui características únicas que o diferenciam da média do mercado e afetam sua rentabilidade de maneira distinta. Por isso, se desejar investir em hotéis, analise cuidadosamente o mercado, o terreno e o projeto.

(1) A previsão do Boletim Focus de 10/10/2014 aponta para um crescimento de 0,28% da economia nacional neste ano.

# 3 RESULTADOS

		INFORMAÇÕES ANO BASE (2013) PREMISSAS			PROJEÇÕES PARA 2015		
		OFERTA ATUAL (UHs)	DEMANDA ATUAL (UHs)	TAXA DE OCUPAÇÃO 2013	OFERTA ADICIONAL (UHs)	DEMANDA ADICIONAL DIÁRIA (UHs)	TAXA DE OCUPAÇÃO 2015
<b>BELO HORIZONTE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.281</b>	<b>4.693</b>	<b>64%</b>	<b>5.732</b>	<b>657</b>	<b>41%</b>
	ECONÔMICO	5.312	3.453	65%	2.798	34	43%
	MIDSCALE	1.969	1.240	63%	2.934	623	38%
	UPSCALE	0	*	*	0	*	*
<b>BRASÍLIA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8.746</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>1.539</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
	ECONÔMICO	3.893	*	*	0	*	*
	MIDSCALE	3.368	2.156	64%	1.539	445	53%
	UPSCALE	1.485	*	*	0	*	*
<b>CUIABÁ</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2.166</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>977</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
	ECONÔMICO	1.562	*	*	293	*	*
	MIDSCALE	463	301	65%	434	139	49%
	UPSCALE	141	*	*	250	*	*
<b>CURITIBA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.429</b>	<b>5.036</b>	<b>68%</b>	<b>452</b>	<b>253</b>	<b>67%</b>
	ECONÔMICO	4.638	3.280	71%	260	100	69%
	MIDSCALE	2.791	1.756	63%	192	153	64%
	UPSCALE	0	*	*	0	*	*
<b>FORTALEZA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.357</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>330</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
	ECONÔMICO	4.522	*	*	150	*	*
	MIDSCALE	2.103	1.446	69%	180	175	71%
	UPSCALE	732	*	*	0	*	*
<b>MANAUS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3.958</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>922</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
	ECONÔMICO	1.625	1.014	62%	548	116	52%
	MIDSCALE	1.739	914	53%	374	79	47%
	UPSCALE	594	*	*	0	*	*

Legenda: \* Segmento não analisado | ND dados não disponíveis

**INFORMAÇÕES ANO BASE (2013)  
PREMISSAS**
**PROJEÇÕES  
PARA 2015**

		OFERTA ATUAL (UHs)	DEMANDA ATUAL (UHs)	TAXA DE OCUPAÇÃO 2013	OFERTA ADICIONAL (UHs)	DEMANDA ADICIONAL DIÁRIA (UHs)	TAXA DE OCUPAÇÃO 2015
<b>NATAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6.781</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>698</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
	ECONÔMICO	4.189	*	*	410	*	*
	MIDSCALE	1.724	1.172	68%	288	75	62%
	UPSCALE	868	*	*	0	*	*
<b>PORTO ALEGRE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5.603</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>1.124</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
	ECONÔMICO	2.775	1.954	70%	994	270	59%
	MIDSCALE	2.657	1.727	65%	130	-27	61%
	UPSCALE	171	*	*	0	*	*
<b>RECIFE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4.486</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>1.148</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
	ECONÔMICO	2.488	*	*	176	*	*
	MIDSCALE	1.757	1.208	69%	972	375	58%
	UPSCALE	241	*	*	0	*	*
<b>RIO DE JANEIRO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>20.262</b>	<b>15.774</b>	<b>78%</b>	<b>5.313</b>	<b>1549</b>	<b>68%</b>
	ECONÔMICO	8.221	6.838	83%	1.258	82	73%
	MIDSCALE	7.287	5.465	75%	2.821	1105	65%
	UPSCALE	4.754	3.470	73%	1.234	362	64%
<b>SALVADOR</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8.892</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>700</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
	ECONÔMICO	4.721	2.691	57%	166	143	58%
	MIDSCALE	3.790	2.198	58%	534	137	54%
	UPSCALE	381	*	*	0	*	*
<b>SÃO PAULO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>36.030</b>	<b>24.341</b>	<b>68%</b>	<b>307</b>	<b>604</b>	<b>69%</b>
	ECONÔMICO	14.687	10.575	72%	160	115	72%
	MIDSCALE	17.796	11.389	64%	147	453	66%
	UPSCALE	3.547	2.376	67%	0	36	68%

Legenda: \* Segmento não analisado | **ND** dados não disponíveis

Observação: As premissas do estudo consideram que haverá uma queda de demanda no segmento midscale de Porto Alegre, devido ao crescimento da oferta hoteleira econômica. Ou seja, parte da demanda que hoje utiliza o segmento midscale migraria para o segmento econômico.

# 4 METODOLOGIA

**As projeções apresentadas no Placar da Hotelaria 2015 foram elaboradas de acordo com o método apresentado a seguir, que pode ser resumido em seis etapas principais:**

**ETAPA 1: Dimensionamento da Oferta Hoteleira** – A quantidade de quartos é baseada no acervo interno da HotellInvest, na oferta atual de empreendimentos das redes associadas ao FOHB, no Guia Quatro Rodas Brasil 2013 e inclui hotéis independentes e de redes não associadas ao FOHB. Foram excluídos motéis, pensões, albergues, residenciais com serviço onde predominam contratos mensais e outros meios de hospedagem de porte muito reduzido ou padrão baixo. O tamanho da oferta é atualizado semestralmente, captando variações nos inventários dos hotéis e aberturas de novos empreendimentos.

**ETAPA 2: Segmentação da Oferta Hoteleira** – Cada hotel é classificado de acordo com o segmento em que atua: econômico, midscale ou upscale. A classificação considera o posicionamento mercadológico, os preços, os serviços oferecidos e a qualidade das instalações de cada hotel.

**ETAPA 3: Projeção da Oferta Hoteleira** – A oferta futura é composta pela oferta atual somada às unidades habitacionais a serem inauguradas até 2015. A estimativa de novos quartos partiu de informações do FOHB, da HotellInvest e de notícias veiculadas na imprensa. Notícias não confirmadas foram desconsideradas nas projeções. Também não foram considerados projetos em estágio preliminar de desenvolvimento (por exemplo, projetos sem contratos de operação, licenças de implantação ou recursos para construção) e com aberturas adiadas para depois de 2015.

**ETAPA 4: Dimensionamento da Demanda no Ano Base** – O ano base das projeções é 2013. A demanda no ano base foi calculada para cada segmento de mercado, multiplicando oferta (em pernites) pela taxa de ocupação obtida para cada mercado nos bancos de dados do FOHB e da HotellInvest. Assim, o método usado assume que a ocupação média do mercado é igual à da amostra, o que implica possíveis vieses. O tamanho e a composição de cada

amostra foram examinados para se avaliar se a taxa de ocupação amostral poderia ser utilizada como média do mercado. Segmentos de mercado nos quais a amostra era demasiadamente pequena ou inexistente foram desconsiderados na análise.

**ETAPA 5: Projeção da Demanda** – A taxa de crescimento da demanda esperada para cada mercado partiu do crescimento previsto para o PIB nacional em cada ano (2014 e 2015) e de ajustes que refletem especificidades da economia de cada localidade. O ajuste de cada cidade levou em consideração: existência de grandes projetos estruturantes; composição, tamanho e evolução histórica do PIB local; importância da economia no contexto nacional e regional; tamanho e evolução histórica do mercado hoteleiro; importância relativa de cada segmento da demanda hoteleira no mercado local; existência de geradores de demanda, hubs de transporte aéreo e centros de eventos; atratividade e posicionamento mercadológico do destino turístico. Essas taxas foram aplicadas sobre a demanda no ano base, permitindo calcular a demanda potencial esperada para o ano de 2015.

Também foi considerada a migração de demanda entre os segmentos de mercado de uma mesma cidade: quando um segmento apresentou saturação, entendeu-se que a demanda excedente seria absorvida pelo demais. Foi considerada, ainda, a possibilidade de existência de “topo sazonal”, valor que reflete a taxa de ocupação máxima que um mercado consegue atingir. Nos mercados onde as projeções indicavam taxas de ocupação maiores que o topo sazonal, este valor foi adotado como final. Nesses mercados, a demanda acomodada é menor que a demanda potencial.

**ETAPA 6: Cálculo da Taxa de Ocupação em 2015** – Para cada mercado e para cada segmento, dividiu-se a demanda acomodada prevista para 2015 pela oferta projetada em 2015, obtendo-se assim a taxa de ocupação prevista para aquele ano.

## OBSERVAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os resultados deste estudo devem ser interpretados com cautela. Apesar dos esforços para garantir a confiabilidade dos dados, a metodologia utilizada apresenta limitações por utilizar dados amostrais, por tratar de mercados abrangentes e por realizar projeções para um horizonte longo. As informações apresentadas devem ser interpretadas exclusivamente como um parâmetro de orientação adicional para investidores e hoteleiros.

As premissas também podem se alterar rapidamente, modificando assim as perspectivas aqui descritas. Nos mercados em que há muitos projetos em estágio preliminar de desenvolvimento, esse risco é ainda mais elevado. Como as projeções de oferta contabilizam apenas hotéis em estágio avançado de desenvolvimento, é possível que a previsão de nova oferta tenda a crescer no futuro. Logo, pode haver alguma discrepância entre o número de quartos projetado atualmente e a soma dos quartos de projetos anunciados pela mídia, operadoras, hoteleiros independentes e desenvolvedores.







**Belo Horizonte**  
Mineirão

**Brasília**  
Estádio Nacional

**Cuiabá**  
Arena Pantanal

**Curitiba**  
Arena da Baixada

**Fortaleza**  
Estádio Castelão

**Manaus**  
Arena Pantanal

**Natal**  
Estádio das Dunas

**Porto Alegre**  
Estádio Beira-Rio

**Recife**  
Arena Pernambuco

**Rio de Janeiro**  
Maracanã

**Salvador**  
Arena Fonte Nova

**São Paulo**  
Arena Corinthians

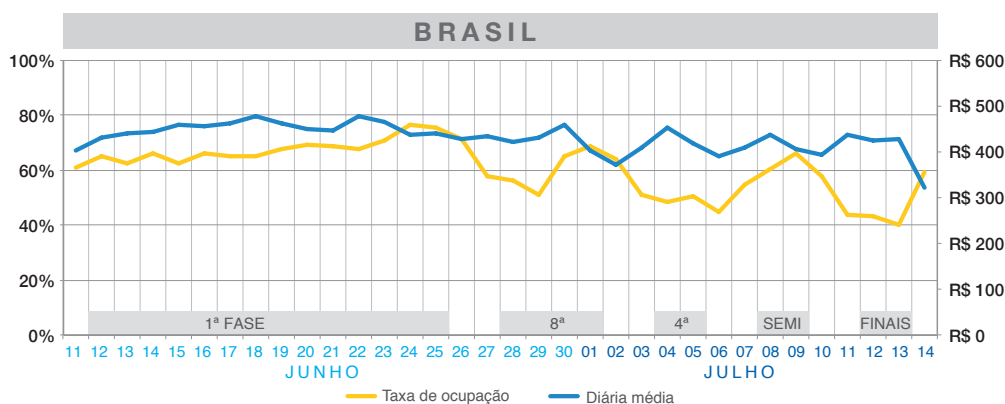
	OITAVAS DE FINAL				QUARTAS DE FINAL		SEMIFINAIS		DISPUTA DE 3º LUGAR E FINAL									
	Sexta, 27/JUNHO	Sábado, 28/JUNHO	Domingo, 29/JUNHO	Segunda, 30/JUNHO	Terça, 01/JULHO	Quarta, 02/JULHO	Quinta, 03/JULHO	Sexta, 04/JULHO	Sábado, 05/JULHO	Domingo, 06/JULHO	Segunda, 07/JULHO	Terça, 08/JULHO	Quarta, 09/JULHO	Quinta, 10/JULHO	Sexta, 11/JULHO	Sábado, 12/JULHO	Domingo, 13/JULHO	
Belo Horizonte		Brasil x Chile 1x1										Brasil x Alemanha 1x7						
Brasília				França x Nigéria 2x0					Argentina x Bélgica 1x0								Brasil x Holanda 0x3	
Cuiabá																		
Curitiba																		
Fortaleza			Holanda x México 2x1					Brasil x Colômbia 2x1										
Manaus	DIA SEM JOGOS																	
Natal																		
Porto Alegre				Alemanha x Argélia 2x1														
Recife			Costa Rica x Grécia 1x1															
Rio de Janeiro		Colômbia x Uruguai 2x0						França x Alemanha 0x1										Alemanha x Argentina 1x0
Salvador						Bélgica x EUA 2x1			Holanda x Costa Rica 0x0									
São Paulo							Argentina x Suíça 1x0						Holanda x Argentina 0x0					

# 6 DESEMPENHO NAS CIDADES-SEDE DURANTE A COPA DO MUNDO DA FIFA BRASIL 2014™

## Brasil

“O Brasil realizou a melhor Copa do Mundo de todos os tempos, avaliação divulgada pela própria FIFA. Do ponto de vista do turismo, fomos muito bem-sucedidos, não só porque a hotelaria obteve bons resultados, com índices que superaram os 75% de ocupação em datas de jogos e vésperas, mas também pela exposição internacional muito positiva que o Brasil obteve durante e depois do mundial. Em pesquisa divulgada pelo Ministério do Turismo e pelo Instituto Datafolha, o item “hospitalidade” foi um dos mais elogiados pelos turistas, sendo que 95% deles disseram que pretendem retornar ao Brasil. Isso se reflete no legado que um evento desse porte pode gerar: a imagem positiva do nosso país divulgada interna e externamente. A partir de agora, esperamos um trabalho conjunto entre a iniciativa pública e privada para a exposição dos destinos nacionais em todo o mundo.”

Roberto Rotter | Presidente do FOHB e Diretor da Rede Plaza de Hotéis, Resorts & SPAs



### Amostra

**2013** 262 hotéis e 43.292 UHs.

**2014** 281 hotéis e 47.464 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

BRASIL	2013	2014
TO	66%	61%
DM	R\$ 261	R\$ 433

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

## A Copa do Mundo e as relações institucionais

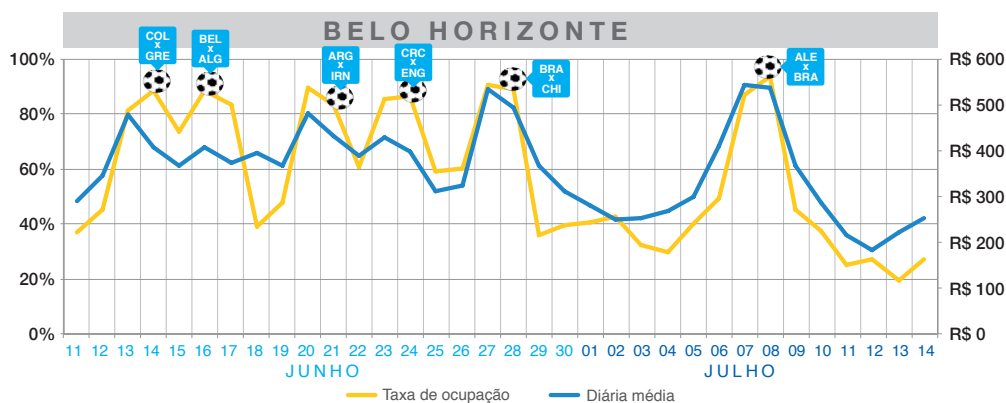
“Do ponto de vista das relações institucionais, nos aproximamos ainda mais do Governo Federal e do MTur como apoiadores e aliados em diversos temas durante a Copa do Mundo. Compartilhamos nossas experiências e nossas pesquisas, de grande relevância pública, que foram ações de suma importância para ampliarmos nosso know-how no segmento turístico-hoteleiro e estreitarmos relações com o poder público. A ideia é propormos novos projetos e parcerias público-privadas ao longo dos próximos anos, já que teremos, antes de qualquer coisa, um novo desafio pela frente: as Olimpíadas de 2016. Esperamos repetir o sucesso do mundial de futebol e surpreender novamente na capacidade de organização e hospitalidade de nossos hotéis.”

Julio Serson | Vice-presidente de Relações Institucionais e Presidente do Grupo Serson | Hotéis Vila Rica

# Belo Horizonte

“ Com um parque hoteleiro ampliado significativamente para a Copa do Mundo, a cidade de Belo Horizonte surpreendeu na capacidade de manter altos índices de ocupação. Em dias de jogos e vésperas, a capital mineira chegou a registrar 87% de ocupação e 45 mil diárias comercializadas no período, somente entre os hotéis de redes associadas ao FOHB. No ranking geral das cidades-sede com maiores taxa de ocupação em dias de jogos e vésperas, Belo Horizonte ficou entre as cinco primeiras. Os grandes empreendedores apostaram na cidade e em seus atrativos históricos e culturais. Agora, o principal desafio do setor será o de trabalhar constantemente para atenuar os possíveis efeitos da superoferta pós-Copa. ”

**André Monegaglia | Vice-presidente Administrativo-Financeiro e Diretor Presidente da Allia Hotels**



## Amostra

**2013** 21 hotéis e 3.120 UHs.  
**2014** 27 hotéis e 4.308 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

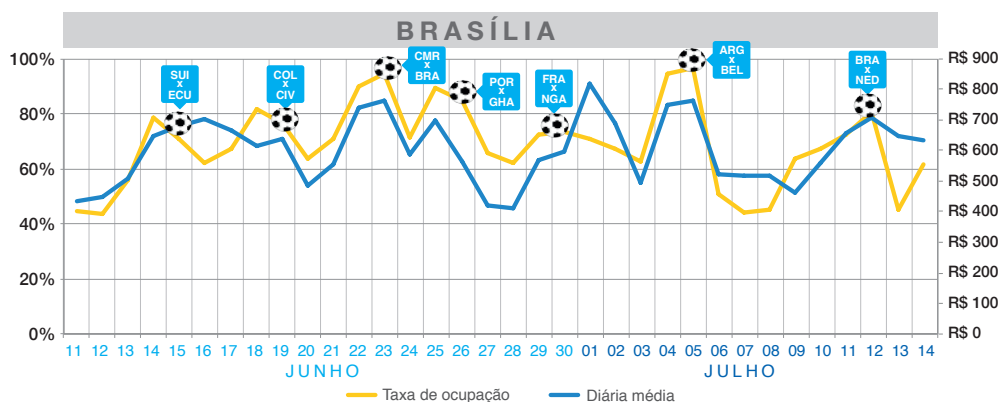
BRASIL	2013	2014
TO	66%	58%
DM	R\$ 280	R\$ 397

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Brasília

“ Com a realização de sete jogos, sendo três deles nos finais de semana, Brasília não sofreu impacto negativo em ocupação no período. Com crescimento da diária média, em particular nos dias de jogos, conseguiu-se ótima performance em receita. A cidade foi muito elogiada por turistas de todo o mundo, especialmente pela hospitalidade e pelas obras de infraestrutura, com destaque para o novo terminal do Aeroporto Internacional de Brasília. ”

**Roland de Bonadona | Vice-presidente do Conselho do FOHB e CEO da Accor para Américas e Caribe**



## Amostra

**2013** 10 hotéis e 2.067 UHs.  
**2014** 10 hotéis e 2.195 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

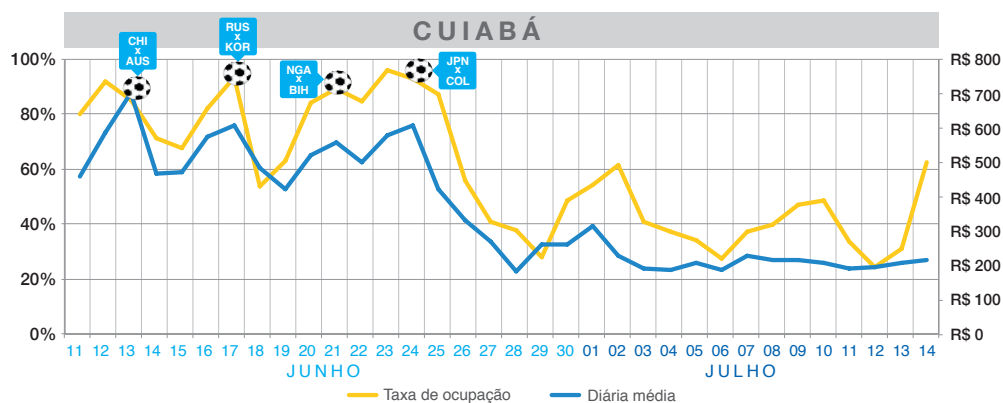
BRASIL	2013	2014
TO	67%	68%
DM	R\$ 323	R\$ 605

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Cuiabá

“ O comportamento da ocupação hoteleira na cidade ao longo dos meses de junho e julho, como previsto, teve dois momentos distintos: durante a primeira fase da Copa do Mundo, o município apresentou índices próximos a 100% no quesito ocupação hoteleira, com picos nas vésperas e nas datas dos jogos. Encerrada essa etapa da competição, houve queda acentuada das taxas, resultado de uma forte retração na demanda corporativa, visto que as empresas restringiram severamente as viagens e a realização de eventos; especialmente em função das tarifas aéreas vigentes e da atenção para os jogos das fases finais da Copa do Mundo. De qualquer forma, o resultado final foi positivo. ”

Jayme Canet Neto | Conselheiro do FOHB e Presidente da Rede de Hotéis Deville



## Amostra

**2013** 4 hotéis e 478 UHs.  
**2014** 5 hotéis e 576 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

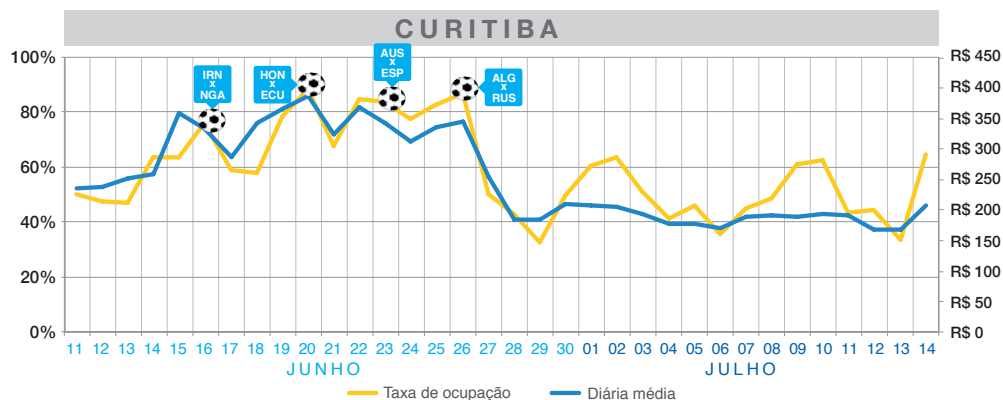
BRASIL	2013	2014
TO	78%	60%
DM	R\$ 199	R\$ 421

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Curitiba

“ Em virtude de uma maior oferta hoteleira, a cidade como um todo não apresentou taxa máxima de ocupação, mesmo nos dias dos jogos e vésperas. Em contrapartida, a queda observada na demanda após a primeira fase da Copa do Mundo foi menos intensa do que a verificada em outras cidades, como Cuiabá. Um dos fatores que pode ter contribuído para esse resultado foi uma variação menor nas tarifas hoteleiras, favorecendo a demanda pós-primeira fase, além da atratividade turística da própria cidade, que atrai visitantes de diversas partes do mundo. De qualquer modo, o resultado final foi igualmente positivo. ”

Jayme Canet Neto | Conselheiro do FOHB e Presidente da Rede de Hotéis Deville



## Amostra

**2013** 30 hotéis e 3.544 UHs.  
**2014** 30 hotéis e 3.667 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

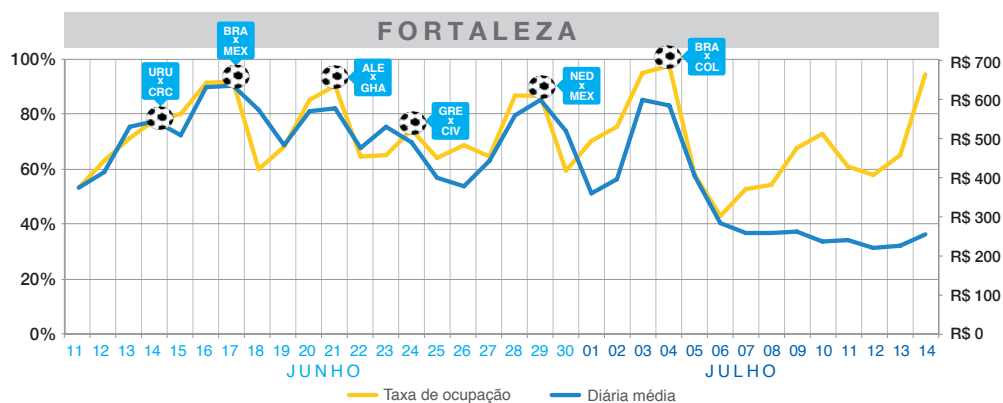
BRASIL	2013	2014
TO	68%	58%
DM	R\$ 193	R\$ 268

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Fortaleza

“ Já com uma base de ocupação alta, devido à alta atratividade turística da cidade, com sol e mar o ano todo, e com bons jogos durante a Copa do Mundo, Fortaleza conseguiu uma das melhores diárias médias de todas as praças durante o período de junho e julho. Mais interessante ainda é notar que, mesmo após o mundial de futebol, a ocupação segue com índices ideais para a época, mostrando que o mercado permanece forte, sustentável e estável para o próximo ano. ”

Annie Morrissey | Vice-presidente Sênior de Vendas e Marketing da Atlantica Hotels



## Amostra

**2013** 8 hotéis e 1.102 UHs.  
**2014** 8 hotéis e 1.104 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

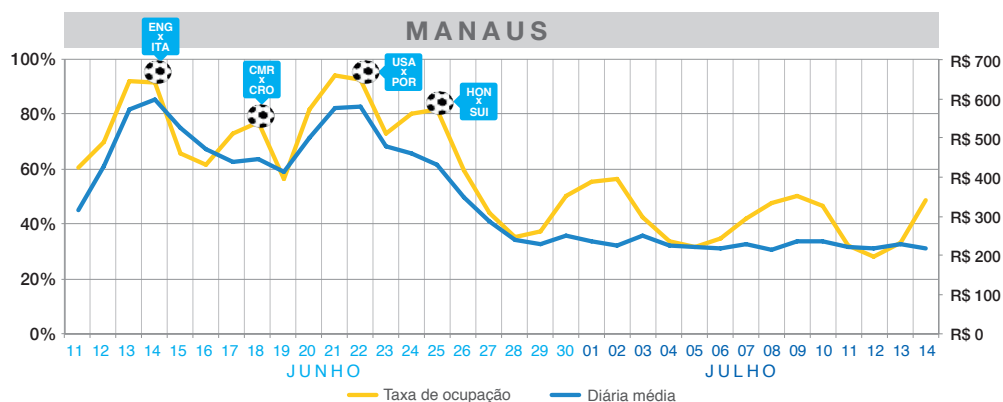
BRASIL	2013	2014
TO	71%	72%
DM	R\$ 246	R\$ 453

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Manaus

“ O efeito Copa do Mundo em Manaus foi benéfico para a hotelaria da cidade em geral, que obteve um crescimento de receita considerável se compararmos com o mesmo período do ano passado. No mês de junho, a ocupação chegou a atingir índices próximos a 100% durante os dias de jogos. Além disso, foi possível incrementar a diária média da cidade em cerca de 80%, o que de certa forma compensou a queda de ocupação que atingiu a cidade no mês seguinte. Como o último jogo da Copa do Mundo em Manaus ocorreu no final de junho, e a Copa continuou em outros estados do Brasil, Manaus acabou sofrendo o impacto no mês de julho por ser uma cidade de maior fluxo de turismo de negócios. A maior parte das indústrias da Zona Franca de Manaus diminuiu drasticamente a demanda de viagens no mês de julho, o que ocasionou uma queda de ocupação, com índices próximos de 50%. ”

Francisco Garcia | Vice-presidente de Recursos Humanos & Relações Socioambientais e Diretor Regional de Operações da InterContinental Hotels Group no Brasil e Gerente Geral do InterContinental São Paulo



## Amostra

**2013** 9 hotéis e 1.629 UHs.  
**2014** 11 hotéis e 1.963 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

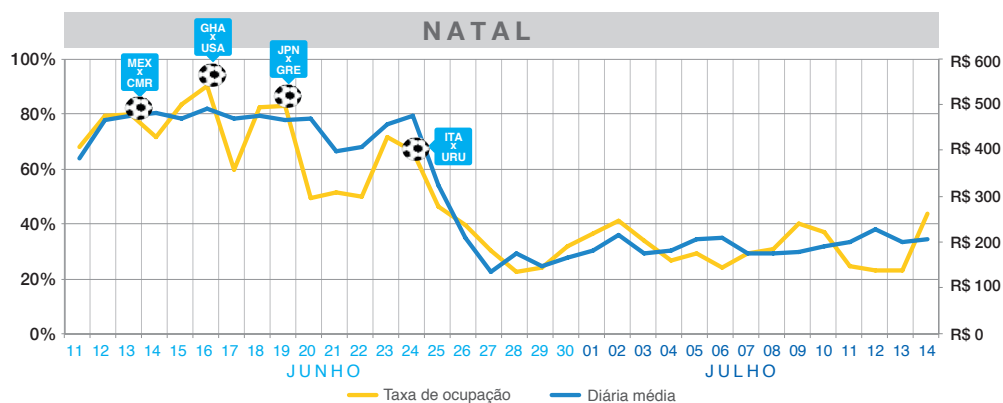
BRASIL	2013	2014
TO	63%	58%
DM	R\$ 209	R\$ 392

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Natal

“A região Nordeste e todo o seu charme tropical levaram uma grande vantagem em relação às outras cidades-sede da Copa do Mundo. O mar, o clima e a hospitalidade características do povo e dos destinos nordestinos são imbatíveis na conquista de turistas internos e externos. E foi o que aconteceu. A cidade de Natal, por exemplo, apesar de sediar apenas quatro jogos, ficou entre as cinco cidades com maiores índices de ocupação durante os dias de jogos e vésperas do mundial. A capital potiguar chegou a registrar 87% de ocupação nos hotéis da cidade em datas de jogos e nas vésperas das partidas, de acordo com estudos divulgados pelo FOHB e pelo Governo Federal. A infraestrutura turística e as obras de mobilidade urbana permanecerão como um grande legado positivo ao município. No Yak Hotel Natal, recebemos um volume expressivo de estrangeiros de diversas nacionalidades. A GJP permanecerá apostando no Nordeste e em destinos paradisíacos que tragam ao turista uma grande e valiosa experiência de viagem.”

Guilherme Paulus | Conselheiro do FOHB e Presidente da GJP Hotels & Resorts



## Amostra

**2013** 6 hotéis e 711 UHs.  
**2014** 6 hotéis e 776 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

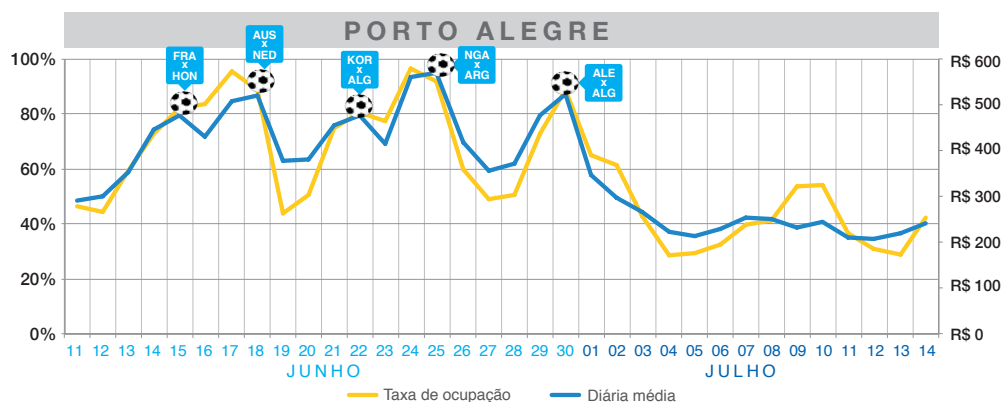
BRASIL	2013	2014
TO	68%	48%
DM	R\$ 169	R\$ 358

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Porto Alegre

“Porto Alegre talvez tenha sido uma das cidades-sede mais alegres e festivas da Copa do Mundo. Tivemos excelentes jogos sediados na cidade, trazendo muitos turistas das mais variadas partes do mundo. As taxas de ocupação no período oscilaram de maneira inversa ao usual para uma cidade com perfil corporativo. De acordo com pesquisas do FOHB, o município atingiu índices de ocupação acima de 80% em dias de jogos e vésperas. De qualquer forma, houve queda na ocupação ao longo de todo o período em comparação com o mesmo período do ano anterior, basicamente em função da diminuição do fluxo de viagens corporativas e aumento da oferta, o que foi compensado pelo aumento das diárias médias. O incremento real medido pelo RevPAR ficou na casa dos 55%, o que demonstra que Porto Alegre soube aproveitar o evento e seus diferenciais competitivos. Que venham novos eventos!”

Alexandre Gehlen | Vice-presidente de Tecnologia da Informação do FOHB e Diretor Geral do grupo InterCity de hotéis



## Amostra

**2013** 16 hotéis e 2.203 UHs.  
**2014** 17 hotéis e 2.362 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

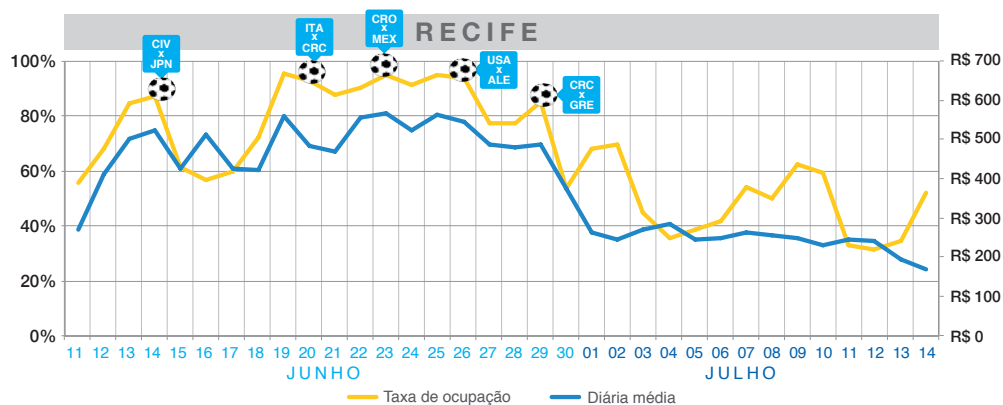
BRASIL	2013	2014
TO	64%	59%
DM	R\$ 225	R\$ 395

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Recife

“ Com cinco importantes jogos sediados na cidade, as taxas de ocupação se mantiveram fortes no período dos jogos, com índices próximos a 90% em dias de jogos e vésperas. A cidade sofreu queda nas taxas de ocupação somente no final do período. Há uma preocupação com a superoferta na cidade, pois se estima que mais 600 unidades habitacionais devem entrar em operação até junho de 2015. De qualquer maneira, Recife é uma praça considerada forte nos índices de ocupação e de diária média, com atratividade turística capaz de manter o destino com bom desempenho no longo prazo. ”

Annie Morrissey | Vice-presidente Sênior de Vendas e Marketing da Atlantica Hotels



## Amostra

**2013** 5 hotéis e 911 UHs.  
**2014** 6 hotéis e 950 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

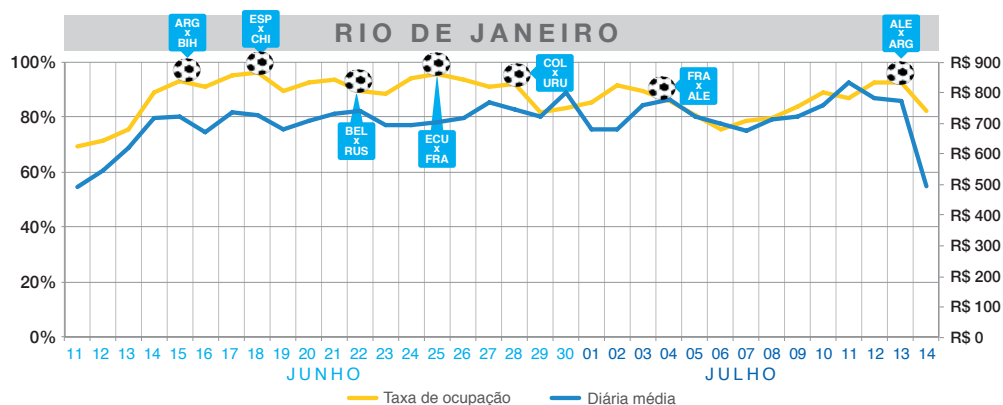
BRASIL	2013	2014
TO	67%	68%
DM	R\$ 242	R\$ 425

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# Rio de Janeiro

“ Acolhendo sete jogos da Copa do Mundo, incluindo a final, e contando com a maior notoriedade internacional, especialmente por ser sede da organização do evento e do centro de imprensa, o Rio de Janeiro conseguiu a maior ocupação média entre as cidades-sede (87%). A diária média cresceu um pouco mais do que nas outras cidades, porém ficando no patamar de outros destinos internacionais que receberam eventos desse porte. ”

Patrick Mendes | Vice-presidente de Assuntos Estratégicos do FOHB e Diretor Geral da Accor para as marcas Luxury, Upscale e Midscale na América do Sul



## Amostra

**2013** 26 hotéis e 4.684 UHs.  
**2014** 31 hotéis e 6.124 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

BRASIL	2013	2014
TO	77%	87%
DM	R\$ 365	R\$ 713

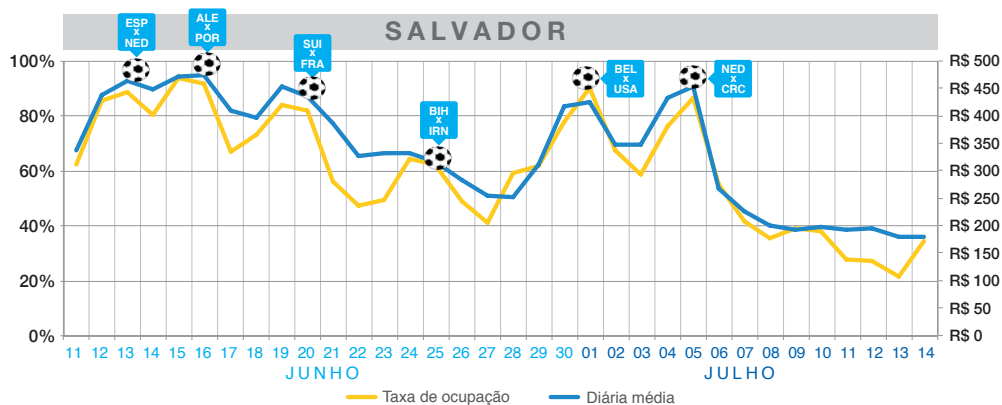
Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.



# Salvador

“ A Copa do Mundo foi um evento excelente para o mercado hoteleiro local, pois a cidade já vinha de um cenário com taxas de ocupação em queda, especialmente de janeiro a maio de 2014 (em comparação com o mesmo período de 2013). O mundial de futebol trouxe turistas, aumento de diária média e ocupação mantida em torno de 80% em datas de jogos e nos dias que antecediam as partidas. Com aumento na quantidade de unidades habitacionais na cidade, após a Copa os índices de desempenho voltaram a patamares mais modestos, com números não muito animadores. Mas como a capital baiana é um município com alta atratividade turística, esperamos novos incentivos do Governo para que possamos melhorar e manter as taxas de ocupação em níveis desejáveis. ”

Annie Morrissey | Vice-presidente Sênior de Vendas e Marketing da Atlantica Hotels



## Amostra

**2013** 15 hotéis e 3.237 UHs.  
**2014** 17 hotéis e 3.664 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

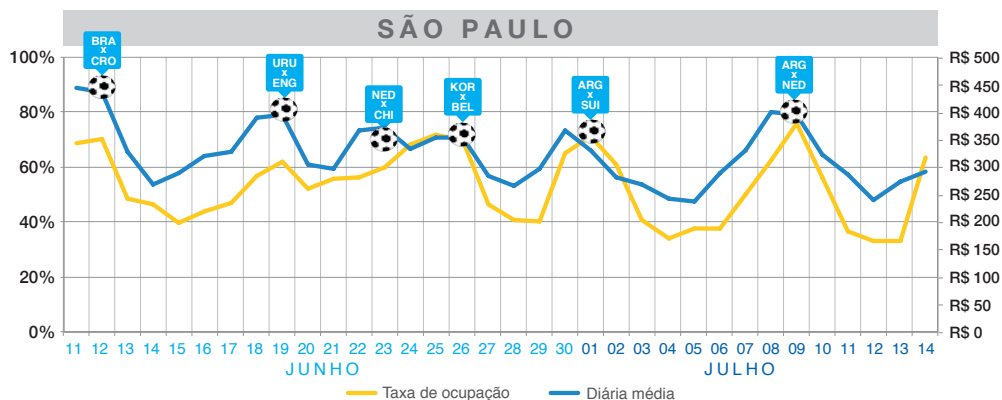
BRASIL	2013	2014
TO	47%	61%
DM	R\$ 223	R\$ 367

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# São Paulo

“ Acolhendo tradicionalmente clientes e eventos corporativos, a capital paulista, que hoje possui o maior parque hoteleiro do Brasil, sofreu os impactos negativos nas taxas de ocupação durante a Copa do Mundo. A ocupação da cidade caiu 18% no período (se comparado com o mesmo período do ano anterior), mesmo recebendo um volume de pernoites duas vezes maior que o Rio de Janeiro durante o período inteiro da Copa. O tamanho da oferta no destino também limitou o crescimento da diária média, mas ainda assim houve um aumento da receita na média do primeiro semestre. ”

Roland de Bonadona | Vice-presidente do Conselho do FOHB e CEO da Accor para Américas e Caribe



## Amostra

**2013** 112 hotéis e 19.546 UHs.  
**2014** 113 hotéis e 19.775 UHs.

A amostra em 2013 e 2014 é a mesma. Nos mercados em que há aumento da amostra (nº de hotéis e UHs) significa que novos hotéis entraram em operação.

BRASIL	2013	2014
TO	65%	53%
DM	R\$ 254	R\$ 332

Os resultados de TO (taxa de ocupação) e DM (diária média) em 2013 e em 2014 referem-se ao período de 11 de junho a 14 de julho.

# 7 PLACAR DA HOTELARIA – TÉRMINO DE UM CICLO

O Placar da Hotelaria 2015 foi desenvolvido por iniciativa do FOHB e da HotellInvest, em parceria com o Senac São Paulo. O estudo foi criado em 2010 com o objetivo de monitorar a evolução dos mercados hoteleiros nas 12 cidades-sede da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, de maneira a colaborar com o desenvolvimento ordenado do setor e evitar o crescimento excessivo da oferta hoteleira nos destinos analisados. Durante estes 4 anos e 6 edições do Placar, com atualizações semestrais e anuais, o estudo projetou as taxas de ocupação das cidades-sede para o ano de 2015, tornando-se referência para hoteleiros e investidores.

Iniciamos as projeções em um momento que o Brasil passava por um período promissor, com forte crescimento econômico (em 2010, o PIB brasileiro cresceu 7,5% – o maior valor em 25 anos) e grande visibilidade internacional, com a atração de investimentos externos e eventos como a Copa do Mundo FIFA Brasil 2014™ e os Jogos Olímpicos Rio 2016™. De 2010 para 2014, o cenário mudou drasticamente. A previsão de crescimento da economia para este ano é de apenas 0,28% (Boletim Focus, 10/10/2014) e o país enfrenta um período de incertezas econômicas. Saímos de um patamar com forte crescimento de demanda hoteleira e reajustes de diárias e vemos hoje mercados com perspectivas mais modestas, porém ainda positivas em diversas regiões.

Sob a perspectiva de novos investimentos hoteleiros no país, o Placar identificou um pipeline em crescimento. Em 2010, o número de novos quartos previstos nas cidades-sede era de, aproximadamente, 9 mil. Nesta última edição, além dos 7 mil quartos inaugurados nos últimos 2 anos, constam outros 19 mil com abertura prevista até o final de 2015. O crescimento econômico histórico do país e a criação de incentivos públicos foram alguns dos fatores que impulsionaram os novos projetos hoteleiros pelo território nacional, a maior parte concentrados nos segmentos econômico e midscale.

Durante este período, a hotelaria brasileira se preparou para receber o evento esportivo de maior audiência internacional. Desde o anúncio da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, havia a preocupação em acomodar adequadamente organizadores, atletas e visitantes. Além da expansão do parque hoteleiro nacional, acompanhada pelo Placar, as principais redes hoteleiras investiram em reformas de hotéis em operação e capacitação profissional de seus colaboradores.

Terminado o evento, podemos dizer que a hotelaria brasileira marcou um golaço! Somente nos hotéis de redes associadas ao FOHB, foram 980 mil diárias comercializadas durante o período da Copa. Durante os dias de jogos e vésperas todos os destinos alcançaram ocupação de, pelo menos, 80%. A exceção foi São Paulo, que detém o maior parque hoteleiro do país e obteve ocupação média de 66% nesses dias. O Rio de Janeiro liderou a taxa de ocupação não só nos dias de jogos (92%), mas também em todo o período da Copa (87%).

Outro ponto importante foi a imagem positiva e a exposição do país como destino turístico internacional durante a realização do mundial. Neste quesito tivemos uma oportunidade ímpar e os resultados mostraram-se positivos. Segundo um estudo da FIPE, divulgado pelo Ministério do Turismo, 83% dos turistas estrangeiros internacionais consideraram que a visita ao Brasil durante a Copa do Mundo atendeu plenamente ou superou as expectativas. E, o mais importante: 95% desses turistas têm a intenção de voltar.

O turismo, sem dúvida, será um dos setores mais beneficiados com o legado da realização da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™. A partir de agora, são necessárias ações que fortaleçam a imagem do país no exterior, ressaltando nossa capacidade de sediar grandes eventos, a hospitalidade de nosso povo e nossos atrativos.

Com relação ao setor hoteleiro, para aqueles mercados em que a superoferta é ou será uma realidade nos próximos anos, inicia-se um período mais crítico, em que o desenvolvimento de ações estratégicas de divulgação dos destinos e a captação de novos investimentos, públicos e privados, serão essenciais para a retomada do crescimento de demanda hoteleira e melhoria do desempenho hoteleiro local.

De qualquer forma, apesar do excesso de oferta em algumas cidades, os resultados apontam para um patamar de ocupação que pode voltar a níveis saudáveis rapidamente, caso a economia brasileira retome seu potencial de crescimento. Com poucas exceções, o setor está longe de vivenciar a crise generalizada de condo-hotéis que marcou o início dos anos 2000 em algumas capitais.

De nossa parte, FOHB, HotellInvest e Senac São Paulo, entendemos que cumprimos um papel importante para o mercado: compartilhar informações e contribuir para uma evolução saudável do mercado.

# 8 REALIZAÇÃO



FÓRUM  
DE OPERADORES  
HOTELEIROS  
DO BRASIL

Criado em 2002, o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil é uma entidade que atua em prol do setor seguindo três eixos principais: Representação, Desenvolvimento e Informação. Suas ações contemplam parcerias com o setor público, iniciativa privada e demais entidades em projetos de capacitação e qualificação, reivindicações e importantes pesquisas e estudos para o setor. Atualmente, o FOHB representa as 26 principais redes hoteleiras nacionais e internacionais instaladas no Brasil, totalizando 600 hotéis e 100 mil UHs (unidades habitacionais), presentes em 134 cidades, em 25 estados e no Distrito Federal.

**Para conhecer mais sobre o FOHB, visite [www.fohb.com.br](http://www.fohb.com.br).**

 **Hotel Invest** | canteras & associados

A HotelInvest foi fundada em 1999 e é referência em assessoria de investimento hoteleiro no Brasil. A companhia atua por meio de três áreas de negócios: Consultoria em Investimento Hoteleiro (representante da HVS na América do Sul), Hotel Asset Management e Fundos de Investimentos Hoteleiros. Em Consultoria, foram realizados mais de 400 estudos de mercado e de viabilidade econômico-financeira no Brasil e no mundo. A área de Hotel Asset Management possui 27 contratos assinados e representa 3.500 investidores de condo-hotéis em todo território nacional. Já o Fundo é responsável pela gestão do FII Hotel Maxinvest, em parceria com o BTG Pactual. A taxa interna de retorno do Fundo Maxinvest é superior a 30% ao ano, o que o tornou o fundo imobiliário mais rentável do país nos últimos cinco anos, segundo a revista Exame.



A HVS é a empresa líder mundial em consultoria e serviços especializados em hotelaria, complexos de uso misto, propriedades compartilhadas e em empreendimentos de lazer e entretenimento. Fundada em 1980, a companhia desenvolve mais de 4.500 projetos ao ano para investidores hoteleiros, do mercado imobiliário, operadores e desenvolvedores em todo o mundo. Os diretores da HVS são reconhecidos como os principais especialistas do setor em suas respectivas regiões de atuação. Com uma rede de mais de 30 escritórios e 450 profissionais, a HVS oferece uma incomparável oferta de serviços complementares para o setor hoteleiro.

**Saiba mais em [www.hotelinvest.com.br](http://www.hotelinvest.com.br).**



O Senac São Paulo contribui para a educação profissional oferecendo cursos livres, técnicos e de educação superior (graduação, extensão universitária e pós-graduação), presenciais ou a distância, em diferentes áreas do conhecimento. Além disso, oferece Atendimento Corporativo para empresas públicas e privadas com equipe especializada em desenvolver cursos sob medida para as necessidades das organizações.

Com tradição de mais de seis décadas e programação distribuída em aproximadamente 58 unidades educacionais em todo o Estado de São Paulo, o Senac conta também com três campi do Centro Universitário Senac, em Santo Amaro, na capital, Águas de São Pedro e Campos do Jordão, no interior; com os hotéis-escola GRANDE HOTEL SÃO PEDRO e GRANDE HOTEL CAMPOS DO JORDÃO; e a Editora Senac São Paulo, que publica livros didáticos para a educação profissional e de mercado nas áreas de conhecimento em que a instituição atua.

O Senac tem como compromisso o desenvolvimento de pessoas por meio da educação profissional. Em 2014, serão disponibilizadas mais de 100 mil novas vagas gratuitas em todo o Estado de São Paulo, ampliando as oportunidades de transformação da vida das pessoas.

**Saiba mais em [www.sp.senac.br](http://www.sp.senac.br)**

O Placar da Hotelaria 2015 é uma publicação que tem como objetivo monitorar a evolução dos mercados hoteleiros nas 12 cidades-sede da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™, de maneira a colaborar para o desenvolvimento ordenado e evitar o crescimento excessivo da oferta hoteleira nesses mercados. Esta é a sexta e última edição do estudo, que teve início em 2010. Em caso de dúvidas ou sugestões, entre em contato:  
fohb@fohb.com.br  
contato@hotelinvest.com.br.

Realização:

Apoio:

