




CAPÍTULO 11

INOVAÇÃO NA GESTÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O USO DA FERRAMENTA “REVENUE MANAGEMENT” NO HOTEL CANTAREIRA EM NITERÓI-RJ

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300611>

Miguel Ferreira Lima

Doutor em Comunicação Empresarial pela Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense-UFF, Especialização em Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ e Bacharel em Economia pela Universidade Federal Fluminense-UFF. Professor Associado IV do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense-UFF. Foi Gerente de Exportação e Importação da Petrobras Comércio Internacional-Interbras e Ex-Gerente de Exportação do Grupo Irwin Industrial-Redley. Foi consultor sênior da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior-FUNCEX.

Lattes : <http://lattes.cnpq.br/5289918186385555>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0916-6088>

Maurício de Souza Leão

Doutor em Medicina na área de Gestão da Qualidade em Medicina Nuclear pela UFF, mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ, graduado em Engenharia Eletrônica pelo CEFET/RJ. Trabalhou como engenheiro eletrônico, gerente de produção, gerente industrial e diretor industrial. Como professor lecionou na Universidade Estácio de Sá e na Universidade Federal Fluminense. Atuou no Hospital Universitário Antônio Pedro como como assessor da direção e coordenador do serviço de engenharia clínica. Participou de projetos com a Agência Internacional de Energia Atômica e com o Ministério da Saúde do Brasil. Professor associado da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/UFF, atuando como professor de graduação, pós graduação, projetos de pesquisa e extensão.

LATTES ID: <http://lattes.cnpq.br/0350679117843828>

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2686-5443>

Bernardo Wensersky Bittencourt do Valle

Bacharel em Administração- Universidade Federal Fluminense-UFF e Gestor do Hotel Cantareira-Niteroi-RJ

RESUMO: O setor de hotelaria possui uma grande importância para a economia brasileira, principalmente, devido à dependência que o Produto Interno Bruto (PIB) do país ainda possui em relação ao comércio local e atrações regionais. Por isso, possuir uma infraestrutura que consiga abarcar o grande fluxo de turistas presentes nesse país é algo medular para o seu equilíbrio, principalmente, em um momento

de recuperação da hotelaria, no contexto pós-pandemia. Isto posto, a finalidade dessa pesquisa foi investigar a aplicação da ferramenta *Revenue Management* no Hotel Cantareira, localizado em Niterói-RJ, por meio de uma análise de suas receitas e também gerenciamento operacional, com foco na hotelaria local. Por estar inserida no setor do turismo, a hotelaria aparece como um setor estratégico para o desenvolvimento de operações, logística e cultura de várias regiões, por isso, a inovação precisa ser um dos pilares para os gestores envolvidos. O método de pesquisa foi misto, por intermédio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, possuindo caráter exploratório, através da revisão dos principais teóricos sobre o tema e também realização de um estudo de caso. Esses dados foram coletados tanto por meio dessa revisão qualitativa quanto pela análise de dados internos da empresa de Niterói. Os resultados analisados destacam que o *Revenue Management* pode influenciar de forma positiva o equilíbrio financeiro dessa empresa, assim como a sua ocupação, fomentando a sustentabilidade econômica, mesmo com limitações estruturais. Portanto, conclui-se que esse modelo de gestão pode ser um diferencial competitivo interessante para as redes de hotelaria, estimulando uma melhor performance financeira e qualidade no atendimento prestado.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria. Inovação. *Revenue Management*. Gestão de receitas. Turismo em Niterói.

INNOVATION IN HOTEL MANAGEMENT: A CASE STUDY ON THE USE OF THE "REVENUE MANAGEMENT" TOOL AT THE HOTEL CANTAREIRA IN NITERÓI-RJ

ABSTRACT: The hospitality sector holds great importance for the Brazilian economy, mainly due to the country's Gross Domestic Product (GDP) still being significantly dependent on local commerce and regional attractions. Therefore, having infrastructure capable of accommodating the high flow of tourists in the country is essential for its economic balance, especially during a period of recovery in the post-pandemic hospitality context. In this regard, the purpose of this research was to investigate the application of the Revenue Management tool at Hotel Cantareira, located in Niterói-RJ, through an analysis of its revenues and operational management, with a focus on the local hotel industry. As part of the tourism sector, hospitality emerges as a strategic area for the development of operations, logistics, and culture across various regions, which is why innovation must be a core pillar for the managers involved. The research method was mixed, using both qualitative and quantitative approaches, with an exploratory character, through a review of key theorists on the subject as well as a case study. Data were collected both through this qualitative review and from internal data of the Niterói-based company. The analyzed

results highlight that Revenue Management can positively influence the financial balance of the business, as well as its occupancy rate, fostering economic sustainability even amid structural limitations. Therefore, it is concluded that this management model can represent a competitive advantage for hotel chains, promoting improved financial performance and quality in customer service.

KEYWORDS: Hospitality. Innovation. Revenue Management. Revenue management. Tourism in Niterói.

INTRODUÇÃO

A hotelaria, como setor integrante do turismo, desempenha um papel estratégico no desenvolvimento econômico e social em diversas regiões do mundo. Segundo Valença (2023), a hospitalidade vai além do simples ato de acolher, pois constitui uma prática social e econômica, envolvendo reciprocidade e intercâmbio cultural. No Brasil, o segmento hoteleiro destaca-se pela diversidade de serviços oferecidos, os quais refletem a riqueza cultural das regiões e a demanda turística específica de cada localidade (VALENÇA, 2023).

No estado do Rio de Janeiro, o turismo representa um dos pilares econômicos mais relevantes, com destaque para cidades como Niterói, que se posiciona como um destino emergente na região metropolitana. Segundo Mendes (2023, p. 64), “a estrutura turística de destinos urbanos pode ser um fator determinante para a competitividade, sendo essencial uma gestão integrada que valorize a oferta local e a conectividade entre os diversos serviços”. Ademais, a proximidade com a capital fluminense confere a Niterói uma posição estratégica para o desenvolvimento de negócios no setor.

A inovação tem se revelado um elemento fundamental para a competitividade no setor hoteleiro, especialmente em mercados dinâmicos como o brasileiro. Conforme destaca Moura (2023, p. 78), “a capacidade de inovação em serviços hoteleiros é crucial para acompanhar as rápidas mudanças no comportamento do consumidor, adaptando-se às condições de mercado e promovendo estratégias tecnológicas que impulsionam a rentabilidade e a satisfação do cliente”. Nesse contexto, ferramentas tecnológicas como a Revenue Management — técnica que consiste na análise e no uso estratégico de dados de demanda, concorrência e comportamento do consumidor para definir os melhores preços e maximizar a receita — tornam-se indispensáveis para otimizar resultados financeiros e alinhar-se às expectativas dos hóspedes.

Em Niterói, a aplicação do *Revenue Management* tem evidenciado o impacto positivo de estratégias baseadas em dados para otimizar os resultados financeiros. Como afirma Moura (2023), “o uso de ferramentas da ferramenta não é apenas uma estratégia, mas uma necessidade para garantir a sustentabilidade econômica e a

competitividade dos hotéis em mercados altamente dinâmicos”. Assim, a adoção dessas ferramentas no Hotel Cantareira reflete a busca por práticas modernas e eficazes no contexto local.

Além disso, o conceito de hospitalidade, conforme Valença (2023), extrapola o acolhimento e abrange também a gestão eficiente das relações entre anfitrião e hóspede. Essa abordagem exige uma constante atualização de práticas e processos para atender às expectativas dos consumidores e manter a competitividade no mercado hoteleiro, integrando inovação e tradição de maneira estratégica.

Estudos como o de Pimentel (2018, p. 78) destacam que “a inovação na hotelaria brasileira está diretamente ligada à capacidade das empresas em implementar soluções que conciliam tecnologia, sustentabilidade e experiência do cliente”. Com base nesses fatores, este trabalho explora as práticas inovadoras no setor hoteleiro em Niterói, analisando o impacto da ferramenta *Revenue Management* no desempenho do Hotel Cantareira.

O setor hoteleiro brasileiro enfrenta desafios significativos em um cenário econômico dinâmico e altamente competitivo, no qual a inovação se destaca como um fator determinante para a sobrevivência e o aumento da rentabilidade dos empreendimentos. A ferramenta de *Revenue Management* (RM) tem sido amplamente adotada por estabelecimentos hoteleiros como uma estratégia para otimizar o uso da capacidade instalada, promovendo ajustes dinâmicos de preços e da distribuição de quartos com base na previsão de demanda.

Segundo Ferrão (2022, p. 56), “a aplicação da *Revenue Management-RM* baseia-se em uma abordagem analítica que utiliza dados históricos e previsões futuras para otimizar a precificação e a alocação de recursos, maximizando a receita em contextos de capacidade limitada”. Essa abordagem busca alinhar variáveis de mercado com as práticas operacionais internas do hotel, definindo o melhor preço em tempo real, a fim de alcançar o maior retorno possível.

Apesar de ser amplamente difundido em grandes redes hoteleiras, o RM também se mostra aplicável a hotéis de pequeno e médio porte, nos quais as margens de lucro são mais estreitas e a concorrência, mais acirrada. No entanto, sua implementação nesses estabelecimentos apresenta desafios, como a necessidade de adaptação das estratégias e da estrutura operacional. Ainda assim, quando bem aplicado, o RM pode representar uma alavanca significativa para o aumento da rentabilidade.

Outro ponto relevante refere-se à necessidade de equilibrar a eficiência econômica promovida pela ferramenta com a experiência do cliente. Moura (2023, p. 74) destaca que “a implementação de estratégias de *“Revenue Management”* deve considerar a percepção do hóspede sobre a qualidade do serviço, garantindo que o aumento da receita não comprometa a satisfação e a fidelização do cliente”.

Além disso, a ausência de uma estrutura tecnológica adequada em hotéis de menor porte pode dificultar a adoção do RM. De acordo com Pimentel (2018), a implementação de sistemas de gestão de receitas exige investimentos em tecnologia e capacitação profissional, os quais nem todos os empreendimentos conseguem suportar. No entanto, tais barreiras podem ser superadas por meio de soluções adaptadas à realidade local ou por parcerias com empresas especializadas.

Diante desse contexto, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão-problema: Como a implementação da ferramenta *Revenue Management* no Hotel Cantareira, em Niterói/RJ, pode contribuir para a maximização da receita, mantendo a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes frente aos desafios estruturais e tecnológicos do setor hoteleiro?

A ECONOMIA HOTELEIRA E AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E DE GESTÃO.

A ECONOMIA HOTELEIRA MUNDIAL E NO BRASIL

A economia hoteleira, tanto em âmbito global quanto regional, é influenciada por uma combinação de fatores estruturais, comportamentais e tecnológicos. Em escala mundial, o setor tem passado por transformações significativas, impulsionadas por alterações nos padrões de demanda, avanços nas tecnologias da informação e pressões crescentes por maior eficiência e sustentabilidade. Nesse contexto, a profissionalização da gestão, a incorporação de ferramentas digitais e o uso estratégico de dados tornaram-se elementos decisivos para o desempenho financeiro dos empreendimentos hoteleiros.

Indicadores como a diária média (Average Daily Rate – ADR), que representa o valor médio cobrado por quarto ocupado; a taxa de ocupação, que indica o percentual de quartos vendidos em relação ao total disponível; e a receita por unidade habitacional disponível (RevPAR – Revenue per Available Room), que combina ocupação e diária média para medir o desempenho financeiro global, passaram a ser métricas centrais na mensuração da rentabilidade das operações hoteleiras. Esses indicadores, amplamente utilizados em nível internacional, permitem avaliar com precisão o desempenho financeiro dos estabelecimentos, subsidiando decisões estratégicas relacionadas à precificação, à distribuição e ao posicionamento de mercado.

Nos mercados mais desenvolvidos, observa-se uma ampla disseminação do uso de práticas como o *Revenue Management*, que possibilita o ajuste dinâmico de tarifas com base em previsões de demanda e na segmentação do público-alvo. Além disso, tendências como a automação de processos operacionais, a personalização da

experiência do cliente e a integração de sistemas de gestão têm contribuído para a reformulação dos modelos tradicionais de operação, estabelecendo novos padrões de competitividade no setor hoteleiro.

A hotelaria brasileira é um dos segmentos mais representativos da cadeia produtiva do turismo, exercendo papel fundamental na geração de empregos, na movimentação econômica e na valorização dos destinos turísticos. Com mais de 30 mil meios de hospedagem formais distribuídos pelo território nacional, o setor caracteriza-se pela diversidade de perfis e formatos, que vão desde grandes redes hoteleiras até empreendimentos independentes e familiares. Essa heterogeneidade reflete as dimensões continentais do Brasil e a pluralidade de demandas turísticas existentes no país.

Segundo Valença (2023), a hospitalidade no contexto brasileiro deve ser compreendida não apenas como um serviço prestado, mas como uma prática sociocultural complexa, que envolve relações humanas, trocas simbólicas e adaptação contínua às expectativas dos hóspedes. Nesse sentido, o setor hoteleiro atua como elo central entre a oferta turística e a experiência do visitante, assumindo uma função estratégica na construção da imagem dos destinos.

O setor, no entanto, enfrenta desafios estruturais recorrentes, como a sazonalidade da demanda, variações econômicas regionais, instabilidade política e carência de investimentos em infraestrutura e qualificação profissional. A pandemia de COVID-19, por exemplo, expôs vulnerabilidades do setor, ao mesmo tempo, em que acelerou transformações importantes, como a digitalização dos serviços, a adoção de ferramentas tecnológicas e a necessidade de estratégias mais eficientes de precificação e gestão.

Nesse cenário, torna-se evidente a importância de práticas inovadoras e adaptáveis para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos. Como destaca Mendes (2023), a capacidade de inovação e a profissionalização da gestão são fatores determinantes para a competitividade da hotelaria nacional. A compreensão desse contexto é essencial para o desenvolvimento de ferramentas estratégicas, como a do *Revenue Management*, que se apresenta como uma alternativa promissora para a maximização de receitas e o fortalecimento do setor frente às constantes mudanças do mercado.

Conforme definem Lopes e Basso (2023), a hotelaria pode ser considerada um setor estratégico para a economia brasileira. Diante das riquezas naturais do país, há uma grande demanda pelo turismo, seja ele local ou internacional. Portanto, dispor de uma estrutura adequada para acolher esses clientes, com ambientes confortáveis e de qualidade, deve ser uma prioridade para esse setor (Medaglia; Ambrosio; Minasi, 2024).

Segundo o Ministério do Turismo, esse segmento da indústria apresentou crescimento expressivo em 2024. Projeções do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) apontam um aumento superior a 1% até 2028, com possibilidade de investimentos que podem ultrapassar R\$ 8,4 bilhões nesse mesmo período (Brasil, 2024). Esses dados demonstram que tanto a infraestrutura do setor quanto os modelos de gestão adotados precisam ser constantemente otimizados:

Sendo assim, o mercado de hotelaria brasileiro está passando por grandes mudanças em sua estrutura de gestão, e, com isso, questões ambientais vêm ganhando maior destaque. Nesse contexto, a associação entre desenvolvimento sustentável e lucratividade também está inserida na indústria hoteleira (De Freitas, 2021).

O investimento em novos modelos de negócio para essa indústria tem se tornado não apenas uma forma de redução de custos, mas também um diferencial competitivo, considerando um ambiente externo altamente complexo e, muitas vezes, desigual. Nesse sentido, Lopes e Basso (2023) argumentam sobre a aplicação dos conceitos de eco-inovação, que contribuem para um desenvolvimento mais sustentável da indústria hoteleira, possibilitando um papel social mais abrangente para essas empresas.

Lopes e Basso (2023) também demonstraram, por meio de uma pesquisa teórica e aplicada, que 52% das empresas de hotelaria com práticas ambientais têm como foco principal a melhoria na gestão de seus recursos financeiros. Com isso, a aplicação de novos modelos de gestão pode representar uma porta de entrada para a entrega de produtos e serviços de maior qualidade, como será posteriormente demonstrado no estudo de caso desta pesquisa (Da Silva; Perinotto; Câmara, 2023).

Essa abordagem é central para uma gestão mais eficiente das cadeias de serviços nas organizações hoteleiras, contribuindo diretamente para o aumento da lucratividade. Um exemplo disso é a aplicação da Service-Profit Chain (Cadeia de Lucro em Serviços), modelo de gestão desenvolvido por pesquisadores da Harvard Business School, que estabelece uma ligação direta entre a satisfação e produtividade dos colaboradores e a lucratividade da empresa. Esse modelo demonstra que a qualidade do serviço interno impacta diretamente a experiência do cliente, o crescimento da receita e a rentabilidade do negócio. Assim, a integração de sistemas de gerenciamento com esse conceito torna-se uma estratégia eficaz para avaliar a qualidade dos serviços prestados, a saúde financeira da organização e a percepção dos clientes, direcionando os esforços empresariais para a maximização dos lucros (Wang; Martin; Uysal, 2023).

A literatura aponta que o Brasil apresentou um crescimento exponencial no setor de turismo nas últimas décadas. Esse novo cenário evidenciou a necessidade de uma abordagem renovada em relação à utilização de recursos e à aplicação de métodos de gestão alinhados às transformações do mercado (Da Silva; Perinotto; Câmara, 2023).

Para Lopes e Basso (2023), a indústria hoteleira brasileira é extremamente competitiva. Assim, a aplicação de formas assertivas de gestão e a atuação de stakeholders são critérios fundamentais para que essas empresas possam oferecer serviços de maior qualidade, atraindo um número maior de clientes e possibilitando uma pós-venda mais eficiente.

Dessa forma, a literatura evidencia que a indústria hoteleira está em constante transformação, sobretudo diante de novas demandas de mercado, que não se limitam à lucratividade, mas também englobam a missão e os valores intrínsecos a essas organizações. Diante disso, empresas que investem em inovações e modelos emergentes de gestão certamente apresentarão um diferencial competitivo mais expressivo na captação de novos clientes e fornecedores (Ahmed; Fan; Billah, 2022).

Mendes, Cavenaghi e Marques (2021) destacam a necessidade de considerar as condições da hotelaria em diversas regiões do Brasil, bem como os impactos sociais e econômicos associados. Um exemplo é a indústria hoteleira em Campos do Jordão, município de relevância para a economia do setor, onde se observam modelos de gestão pautados na inovação e na construção de uma relação sólida entre anfitriões, funcionários e clientes.

Os dados levantados indicam o crescimento do setor de turismo no Brasil sob uma perspectiva econômica, o que resultou diretamente na expansão da hotelaria. Com isso, após a pandemia, observou-se uma recuperação expressiva do segmento, fator essencial para sua consolidação econômica, mesmo diante do cenário de crise que ainda afeta o país.

A tabela a seguir apresenta alguns dos principais indicadores da área de hotelaria no mercado brasileiro:

Região	Ocupação (%)	Diária Média (R\$)	RevPar (R\$)
Norte	55,9%	R\$ 323,50	R\$ 181,14
Nordeste	64,46%	R\$ 371,75	R\$ 239,62
Centro-Oeste	55,34%	R\$ 395,13	R\$ 218,68
Sudeste	58,59%	R\$ 484,34	R\$ 283,77
Sul	62,31%	R\$ 335,83	R\$ 209,25

Tabela 1 - Indicadores da Hotelaria Brasileira por Região (jan-maio/2025)

Fonte: InFOHB 214 - Maio 2025.

Essa tendência de expansão evidencia o papel que a hotelaria exerce na economia brasileira, sobretudo por sua associação direta com o setor do turismo. Torna-se, portanto, fundamental a análise desses dados para compreender e atender à demanda crescente. Esse processo de alavancagem pode ser melhor visualizado no Gráfico 1:

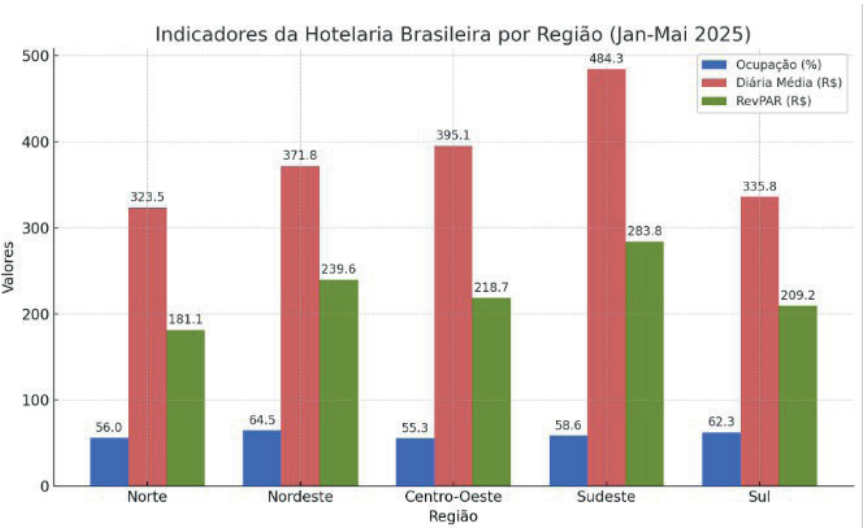


Gráfico 1 – Indicadores da Hotelaria Brasileira por Região (jan-maio/2025)

Torna-se fundamental uma compreensão mais robusta desse mercado, a fim de que o Brasil possa consolidar sua imagem em relação à hospitalidade e à qualidade dos serviços prestados. Considerando o período pós-pandemia, espera-se um crescimento mais expressivo da hotelaria, conforme evidenciado pela literatura analisada.

HOTELARIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E NA CIDADE DE NITERÓI.

O estado do Rio de Janeiro destaca-se como um dos principais polos turísticos do Brasil, reunindo uma combinação única de atrativos naturais, culturais, históricos e econômicos. A diversidade de destinos fluminenses, que inclui praias, montanhas, cidades históricas e grandes centros urbanos, contribui para uma demanda turística variada, o que impacta diretamente na estrutura e na dinâmica do setor hoteleiro. Além da capital, que concentra boa parte da oferta e da demanda, outras cidades do estado, como Niterói, Petrópolis, Angra dos Reis e Búzios, apresentam significativa relevância no cenário regional.

A hotelaria fluminense enfrenta, entretanto, desafios específicos, como a concentração da infraestrutura em determinados territórios, a instabilidade da segurança pública em algumas áreas e as acentuadas variações da demanda em função da sazonalidade e de eventos pontuais. Essas características exigem dos gestores hoteleiros uma elevada capacidade de adaptação e planejamento estratégico, a fim de garantir competitividade e sustentabilidade operacional.

De acordo com Mendes (2023), a valorização das características locais e a integração entre os serviços turísticos são elementos fundamentais para o fortalecimento da atividade hoteleira no estado. Nesse contexto, o investimento em inovação, qualificação profissional e gestão baseada em dados torna-se essencial para atender às expectativas do público e enfrentar as oscilações do mercado.

A adoção de ferramentas como o *Revenue Management* surge como uma alternativa relevante para o aprimoramento da gestão hoteleira no Rio de Janeiro, permitindo maior eficiência na definição de tarifas, no controle da ocupação e na maximização das receitas. Tais estratégias são especialmente importantes em um estado onde a concorrência é intensa e a dinâmica do turismo exige respostas rápidas e inteligentes por parte dos empreendedores do setor.

De maneira análoga, o estado concentrou aproximadamente 10,5% da oferta hoteleira nacional, número expressivo para a economia brasileira. Esses dados apontam para uma crescente necessidade de adoção de novos métodos de gestão e precificação na região, considerando sua relevância estratégica para o desenvolvimento do turismo internacional e doméstico (Dos Santos; Matschuck, 2015).

Segundo informações divulgadas pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio de Janeiro (ABIH-RJ), a taxa de ocupação hoteleira no estado alcançou 73,11% em 2023, refletindo uma expressiva recuperação econômica no cenário pós-pandemia. Esse excelente desempenho foi resultado de diversos eventos realizados na região, além de feriados prolongados que também contribuíram significativamente para o aumento do fluxo turístico nacional e internacional (Agência Brasil, 2024).

A cidade de Niterói, situada na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, tem se consolidado como um polo estratégico para o turismo de negócios e eventos, além de apresentar potencial crescente no turismo cultural e de lazer. Com uma população urbana significativa, infraestrutura consolidada e localização privilegiada em frente à capital fluminense, conectada a ela pela Ponte Rio-Niterói, o município destaca-se por atrair visitantes tanto pelo seu patrimônio histórico e natural quanto por sua relevância econômica regional.

Niterói ocupa a quarta colocação no ranking do PIB entre os municípios do estado do Rio de Janeiro. Sua dinâmica econômica é sustentada principalmente pelo setor de serviços, com forte presença do comércio e de atividades logísticas. O turismo na região apresentou crescimento expressivo no período pós-pandemia,

o que evidencia a necessidade de uma nova abordagem estratégica e financeira capaz de absorver e atender à crescente demanda de visitantes. Segundo a Neltur (2022), a maioria dos turistas da cidade é de origem nacional, sendo apenas 7% estrangeiros, dos quais mais da metade são europeus.

A estrutura hoteleira de Niterói é composta por uma variedade de estabelecimentos que atendem, majoritariamente, à demanda corporativa. Muitos dos hóspedes são profissionais ligados à indústria naval, ao setor de petróleo e gás, ao segmento offshore e a empresas de engenharia e logística com atuação na cidade e em seu entorno, como apontado pela diagramação da Neltur (2022), 55,6% dos visitantes nacionais residem no Rio de Janeiro.

Essa realidade influencia diretamente o perfil de consumo da hotelaria local, que tende a operar com uma janela de reservas mais curta, ou seja, reservas feitas com pouca antecedência, e menor sensibilidade ao preço, em função da urgência e da natureza técnica das estadias, como pontado pela Neltur (2022), essas viagens profissionais têm hospedagem de um pernoite.

O setor, entretanto, enfrenta desafios relacionados à sazonalidade, à dependência do turismo de negócios e à necessidade de modernização dos sistemas de gestão. Nesse sentido, o investimento em tecnologia e a adoção de práticas mais sofisticadas de precificação e controle de disponibilidade tornam-se essenciais para aumentar a competitividade dos empreendimentos locais. Segundo a Neltur (2022), em Niterói, os visitantes gastam em média R\$271,14, quando brasileiros, e R\$326,27, se estrangeiros.

O uso do *Revenue Management* em Niterói representa uma resposta estratégica a esse cenário. Ao possibilitar ajustes tarifários dinâmicos e baseados em previsões de demanda, essa ferramenta contribui para melhorar a rentabilidade dos hotéis da cidade, mesmo diante de limitações estruturais ou operacionais. Com o apoio de dados e ferramentas analíticas, os gestores podem tomar decisões mais precisas sobre precificação e ocupação, otimizando a *performance* financeira em um mercado altamente específico e exigente.

No contexto brasileiro, e mais especificamente no de Niterói, a economia hoteleira apresenta características peculiares. A forte presença de atividades corporativas ligadas à indústria offshore e ao setor de energia impulsiona uma demanda relativamente constante, porém com comportamento específico: reservas com curta antecedência, permanência média reduzida e baixa sensibilidade ao preço. Essa configuração exige um modelo de gestão orientado por dados, com atenção redobrada à disponibilidade e à previsibilidade da demanda. Ainda que o mercado hoteleiro de Niterói não opere com o mesmo nível de complexidade tecnológica de grandes redes internacionais, os fundamentos da economia hoteleira são igualmente

aplicáveis. A implementação de estratégias baseadas em indicadores econômicos e ferramentas como o *Revenue Management* pode gerar ganhos significativos de eficiência, mesmo em estruturas mais enxutas. Assim, ao comparar práticas globais com a realidade local, destaca-se a importância da adaptação inteligente de modelos de gestão de receitas, considerando a natureza do mercado e os recursos disponíveis.

Segundo o jornal *A Tribuna* (2024), a cidade de Niterói vem se consolidando como um destino turístico nacional e internacional de grande relevância para o estado do Rio de Janeiro. Além de sua localização estratégica, o município reúne uma variedade de atrativos culturais e naturais que o tornam especialmente atrativo para os visitantes. Nesse contexto, a hotelaria destaca-se como um dos setores mais importantes para a economia local.

Conforme informações obtidas pelos Centros de Atendimento ao Turista da Neltur, o município de Niterói vem recebendo visitantes de diversos países, como Alemanha, México, Rússia e Coreia do Sul, além de turistas oriundos de diferentes estados brasileiros (A Tribuna, 2024).

Esse sucesso está relacionado às suas vinte e duas praias, trinta e cinco trilhas e quinze rotas ecológicas. Dessa forma, o município vem se destacando como um importante polo de ecoturismo. Além disso, apresenta uma infraestrutura adequada para sediar eventos esportivos e dispõe de diversos polos gastronômicos e atividades socioculturais que contribuem significativamente para a movimentação da economia regional (A Tribuna, 2024).

Monteiro et al. (2022) destacam que há um aumento expressivo no fluxo turístico em Niterói, fenômeno que impacta diretamente o setor hoteleiro. Os autores realizaram um levantamento de dados abrangente sobre o comércio local, a hotelaria e as dinâmicas populacionais, identificando o perfil dos visitantes que frequentam a cidade.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição regional dos turistas que visitam Niterói, demonstrando a capacidade do município em atrair visitantes de diferentes partes do país. Esses dados reforçam a necessidade de uma gestão hoteleira mais eficiente, com foco na qualidade dos serviços prestados e na sustentabilidade financeira dos empreendimentos:

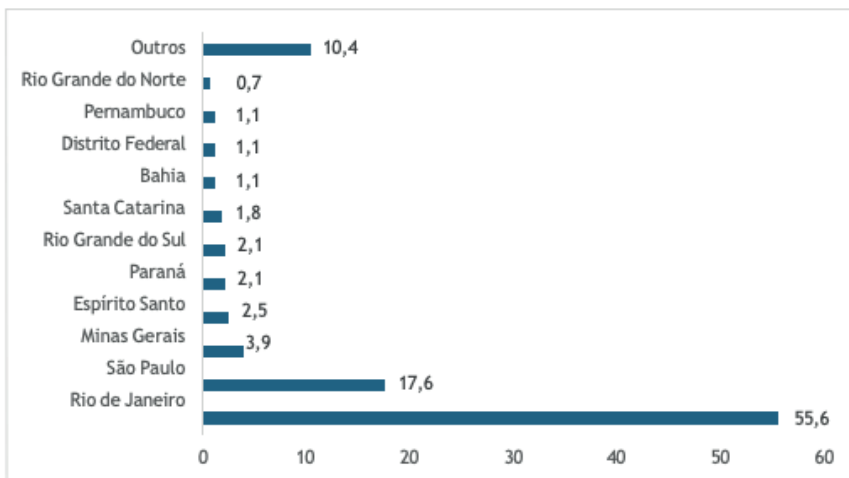


Gráfico 2: Procedência dos visitantes nacionais

Fonte: Monteiro et al. (2022).

Em relação aos visitantes internacionais que chegam à localidade, Monteiro et al. (2022) levantaram os seguintes dados:

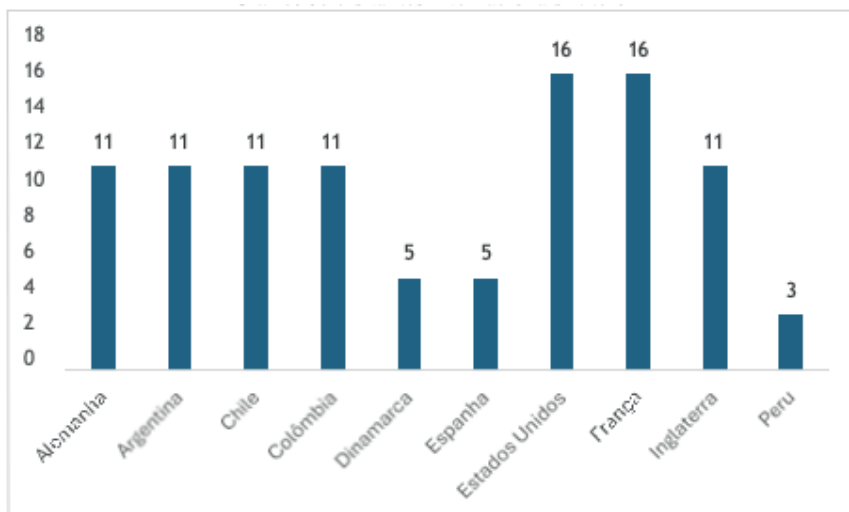


Gráfico 3: Visitantes Internacionais Niterói

Fonte: Monteiro et al. (2022).

Os percentuais apresentados no Gráfico 3 demonstram uma distribuição equilibrada entre as regiões de origem dos turistas internacionais que visitam Niterói. Percentualmente, os maiores índices concentram-se nos Estados Unidos e na França, ambos com 16% do total. Em relação aos custos e aos gastos médios desses visitantes no município, outro parâmetro relevante para a hotelaria, foram obtidos os seguintes dados:

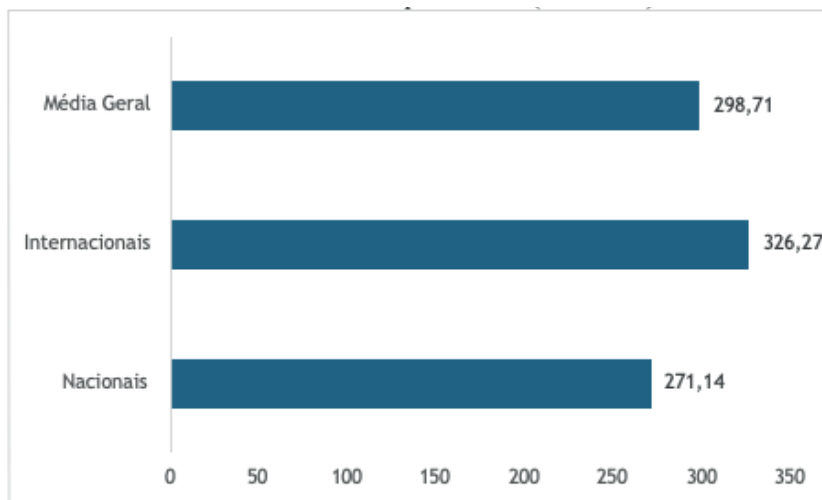


Gráfico 4: Gasto médio por visitantes (em reais R\$)

Fonte: Monteiro et al. (2022).

Os dados indicam um maior gasto por parte dos turistas internacionais, o que pode estar relacionado à valorização das moedas estrangeiras em comparação ao real. No entanto, a média geral dos custos não apresenta diferenças tão expressivas em termos de média e variância. Dessa forma, os dados de Monteiro et al. (2022) sugerem que o município e seu setor hoteleiro devem direcionar esforços tanto para o público local quanto para a captação de visitantes estrangeiros.

INOVAÇÕES NA HOTELARIA E A FERRAMENTA REVENUE MANAGEMENT.

A inovação na hotelaria tem se consolidado como um fator estratégico para a sustentabilidade e a competitividade dos empreendimentos, especialmente em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas e mudanças no perfil dos consumidores.

Nas últimas décadas, o setor vem incorporando soluções voltadas à automação de processos, digitalização de serviços, personalização da experiência do hóspede e otimização da gestão financeira. Nesse contexto, a adoção de ferramentas como a *Revenue Management* destaca-se como uma das principais inovações operacionais no âmbito da precificação inteligente e da maximização das receitas.

Segundo Pimentel (2018), a capacidade de inovar na hotelaria brasileira está diretamente relacionada à habilidade das empresas em integrar tecnologia, sustentabilidade e gestão da experiência do cliente. A inovação, nesse caso, não se limita à introdução de novas ferramentas, mas envolve uma reestruturação de processos, cultura organizacional e tomada de decisão baseada em dados. Essa abordagem é essencial para atender às expectativas de um público mais exigente, conectado e sensível à eficiência do serviço.

Entre as inovações mais relevantes, além da ferramenta “*Revenue Management*”, destacam-se os sistemas de gestão integrada (PMS), a utilização de inteligência artificial em processos de atendimento e marketing, o autoatendimento (*check-in* e *check-out* automatizados) e o uso de plataformas *omnichannel* (*integração de todos os canais de comunicação e venda*) para captação e fidelização de clientes. Essas práticas vêm transformando como os hotéis se relacionam com os hóspedes, como gerenciam sua disponibilidade e como ajustam suas estratégias comerciais em tempo real.

Em mercados de médio porte, como o de Niterói, a inovação ganha uma conotação ainda mais relevante. A limitação de recursos torna necessária uma abordagem seletiva, que priorize ferramentas de alto impacto e baixo custo de implementação. Nesse sentido, a ferramenta *Revenue Management* apresenta-se como uma inovação viável e eficaz, pois combina lógica econômica, tecnologia e inteligência de mercado. Sua aplicação permite ganhos significativos de performance sem exigir investimentos elevados, o que o torna especialmente atrativo para hotéis que buscam resultados consistentes com estruturas operacionais enxutas.

Da Silva, Perinotto e Câmara (2023) afirmam que a inovação no setor de hotelaria e turismo constitui um dos pilares para a melhoria desse mercado, que, no Brasil, encontra-se em expansão após a crise enfrentada durante a pandemia. A partir desse contexto, novos modelos de gestão e tecnologias estão sendo desenvolvidos, seja no âmbito institucional, na gestão, nos produtos e serviços oferecidos ou nos processos internos, conforme pode ser observado no Quadro 1:

TIPOS DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Inovação de produtos ou serviços	Consistem em mudanças observáveis pelos clientes, com desenvolvimento de novos produtos/serviços ou aprimoramentos dos já existentes, acrescentando valor ou expandindo experiências ofertadas.
Inovação de processos	Envolvem novos fluxos de ações com vista a promover eficiência e produtividade, fazendo uso extensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) ou formas de execução que facilitam a realização das atividades do negócio.
Inovações Gerenciais ou em administração	Ocorrem no âmbito da liderança e gestão de pessoas, na melhoria dos locais de trabalho, na retenção de talentos e no incentivo à disseminação do conhecimento. Transformações relacionadas ao próprio negócio, empresa ou rede de parceiros.
Inovações em Gestão	São inovações relacionadas ao marketing de relacionamento entre empresas e consumidores, processos ou tecnologias para gestão.
Inovações institucionais	Correspondem a estruturas organizacionais que eficientemente redirecionam ou aprimoram os negócios no turismo e conformam-se no âmbito das redes e alianças empresariais e territoriais aumentando os negócios em certos campos do turismo.

Quadro 1 – Inovações em hotelaria

Fonte: Da Silva, Perinotto e Câmara (2023).

Segundo a literatura, a inovação aparece como um alicerce para a resolução de determinados problemas. Por esse motivo, torna-se essencial em um setor tão competitivo quanto o da hotelaria (Mazaraki, Kulyk e Zubko, 2024). A criação de modelos de gestão alinhados às novas tecnologias, bem como a incorporação dessa visão na cultura empresarial, são aspectos que facilitam o sucesso da inovação em setores de prestação de serviços, como a indústria de hotelaria e turismo (Da Silva, Perinotto e Câmara, 2023).

A ferramenta *Revenue Management* na hotelaria é um tema que desafia os profissionais a compreenderem o presente e a atualizarem continuamente seus conhecimentos. Esse campo foi desenvolvido visando examinar e explicar o que os gestores responsáveis por essa área precisam saber e fazer para alcançar bons resultados. A ideia central permanece a mesma, mesmo com a evolução do setor (Helmold, 2020).

A *Revenue Management* é uma área em constante transformação. Por isso, é natural que existirem opiniões divergentes sobre o que realmente constitui essa prática atualmente e o que ela poderá se tornar no futuro. Apesar das diferenças filosóficas entre especialistas, há um consenso essencial: a função da *Revenue Management* está relacionada à definição do preço certo, para o cliente certo, no momento certo, por meio do canal certo. Aplicar esse princípio corretamente é uma tarefa complexa, como confirmam muitos profissionais experientes. Este estudo visa demonstrar como esse processo ocorre na prática (De Bastos, 2022).

É importante destacar que a *Revenue Management* na hotelaria é voltado a leitores que já possuem algum conhecimento sobre o setor. A compreensão dessa área deve ser construída a partir de uma base sólida sobre como produtos e serviços são comercializados em uma indústria dinâmica e competitiva como a da hospitalidade (Dutra, 2023).

Com o tempo, a ferramenta RM continuará a desenvolver suas próprias teorias, princípios e práticas. Atualmente, grande parte do conhecimento necessário para atuar na área é proveniente de diferentes campos do saber, o que pode gerar confusões conceituais. Por exemplo, alguns profissionais de marketing acreditam que a *Revenue Management* e marketing eficaz são equivalentes, o que não é verdade. Uma forma prática de evitar essa confusão é definir claramente o que esse campo não representa (Moula et al., 2024).

O gráfico a seguir apresenta algumas modificações nas dinâmicas de precificação no setor de hotelaria:

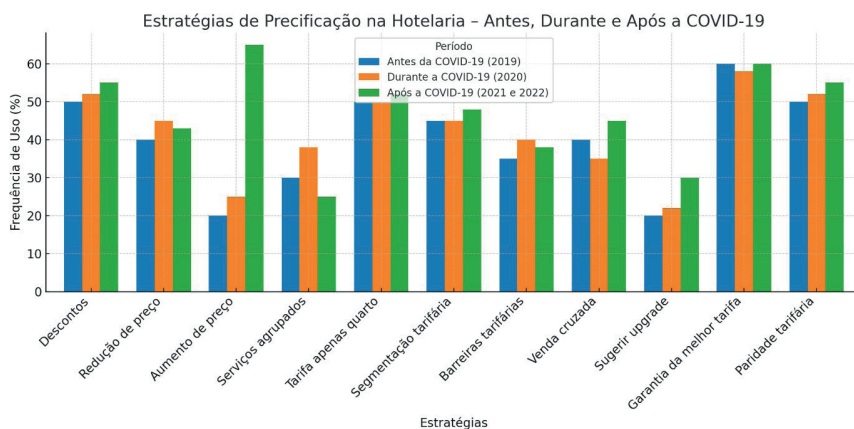


Gráfico 5 – Precificação no setor de hotelaria antes e após a pandemia

Como descreve a literatura, a *Revenue Management* na hotelaria não deve ser confundido com um manual de economia, embora exija dos profissionais o entendimento de como e por que os consumidores utilizam seus recursos financeiros para tomar decisões de compra. Conceitos como oferta, demanda, racionalidade do consumidor e estratégias de precificação são fundamentais para os gerentes de receita e, por isso, fazem parte da formação técnica exigida (Henrique e Pereira, 2024).

Adicionalmente, é essencial uma compreensão aprofundada da relação entre estratégias de precificação e as decisões no âmbito da *Revenue Management*. Os profissionais que atuam nessa área precisam dominar tanto o funcionamento financeiro das empresas quanto como os clientes percebem os preços. Esses princípios formam a base do conhecimento necessário para uma atuação competente e estratégica (Moula et al., 2024).

Assim, a ferramenta *Revenue Management* não está restrita à contabilidade gerencial de empresas hoteleiras, embora incorpore práticas contábeis relevantes para a gestão de receitas. Tampouco se limita às áreas de marketing ou marketing digital, apesar de exigir conhecimentos aprofundados nesses campos. A comercialização de serviços de hospitalidade por meio da internet demanda habilidades específicas, tornando o marketing digital e o e-marketing componentes importantes para a eficácia das estratégias de receita (Santos et al., 2024).

METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, com ênfase no estudo de caso. A metodologia proposta visa investigar a aplicação da ferramenta *Revenue Management* no Hotel Cantareira, localizado em Niterói-RJ, visando avaliar seus efeitos na maximização de receitas e na melhoria da gestão operacional. O estudo de caso é uma estratégia adequada para investigar fenômenos em um contexto real e contemporâneo (GIL, 2008), permitindo uma análise aprofundada do processo de implementação do RM em um ambiente específico.

A pesquisa será conduzida por meio da coleta de dados primários e secundários. Os dados secundários serão obtidos por meio de revisão bibliográfica, abordando conceitos e teorias sobre *Revenue Management*, a evolução da hotelaria no Brasil, no estado do Rio de Janeiro e em Niterói, bem como as tendências globais da economia hoteleira e as inovações na gestão de receitas. Para isso, serão utilizadas fontes acadêmicas, livros, artigos e publicações especializadas na área (GIL, 2008).

Os dados primários serão coletados diretamente no Hotel Cantareira, por meio de documentos internos que forneçam informações sobre o desempenho financeiro do hotel antes e depois da implementação da ferramenta. Esses documentos permitirão compreender os desafios enfrentados pela equipe, as expectativas em relação a RM

e os resultados obtidos ao longo do processo. A análise documental, por sua vez, contribuirá para a avaliação quantitativa dos impactos do RM nas receitas, como a variação da ocupação e da tarifaço ao longo do tempo.

A análise dos dados será qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Valença (2023), que permite interpretar documentos e identificar padrões sobre a eficácia do RM no Hotel Cantareira. Paralelamente, a análise quantitativa será realizada por meio da comparação de indicadores financeiros e operacionais do hotel antes e após a implementação da ferramenta, aplicando métodos descritivos e representações gráficas para uma avaliação detalhada.

O estudo será delimitado ao contexto do Hotel Cantareira, não incluindo outros hotéis da cidade ou da região, o que lhe confere o caráter de estudo de caso único. Para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, a pesquisa será conduzida com rigor metodológico, respeitando as normas éticas de pesquisa (GIL, 2008).

PESQUISA

ESTUDO DE CASO: A IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA REVENUE MANAGEMENT NO HOTEL CANTAREIRA.

O Hotel Cantareira é um empreendimento de médio porte com operação voltada, principalmente, para o público corporativo. Com um número de apartamentos que permite o equilíbrio entre a personalização do atendimento e o controle operacional, o hotel atende predominantemente profissionais vinculados a setores estratégicos como a indústria naval, offshore, de energia e engenharia, cujas atividades estão fortemente concentradas na cidade e em municípios vizinhos. Esse perfil de clientela exige uma abordagem de hospitalidade ágil e funcional, com foco em eficiência, flexibilidade e disponibilidade imediata.

A missão do Hotel Cantareira é proporcionar um ambiente de elegância em Niterói, aliado ao conforto para profissionais e demais clientes. Está localizado em uma área estratégica da cidade, com fácil acesso ao centro, à Região dos Lagos, à Universidade Federal Fluminense e a centros comerciais relevantes. Além disso, encontra-se a apenas 1,8 km da estação das barcas e nas proximidades das principais praias da cidade, o que contribui para sua atratividade tanto no turismo de negócios quanto no de lazer.

Sua estrutura conta com 45 suítes, distribuídas em sete categorias distintas, cada uma desenvolvida para atender a diferentes perfis de hóspedes. Localizado na Rua General Osório, 62, no bairro São Domingos, o hotel também oferece salas de reuniões com capacidade para até 80 pessoas, incluindo serviços como coffee break e suporte técnico, o que o torna adequado para eventos corporativos e acadêmicos. Para isso, dispõe de uma equipe qualificada, treinada para oferecer um atendimento eficiente e alinhado às exigências do seu público.

Um dos principais aspectos do comportamento da demanda no Hotel Cantareira é a curta janela de reserva. Ao contrário do turismo de lazer, em que as reservas são realizadas com semanas ou meses de antecedência, o segmento corporativo apresenta reservas feitas com poucos dias, ou até mesmo horas, antes do check-in. Essa dinâmica impõe desafios à gestão hoteleira, exigindo um sistema tarifário capaz de reagir rapidamente a variações súbitas de demanda, sem comprometer a taxa de ocupação ou a rentabilidade.

Outro fator relevante é a baixa sensibilidade ao preço. Como os hóspedes estão, em sua maioria, associados a empresas que custeiam a estadia, a tomada de decisão não é pautada exclusivamente pelo valor da diária, mas pela conveniência, localização, facilidade de faturamento, conforto e confiabilidade. Essa característica permite estratégias de precificação voltadas à maximização da diária média, desde que mantidos padrões de qualidade percebidos.

Até 2022, o hotel utilizava uma política de preços fixa, baseada em tarifas padronizadas por categoria de apartamento, com alterações realizadas manualmente apenas em períodos de alta demanda. Essa rigidez tarifária impedia o aproveitamento pleno das variações de mercado, como em datas comemorativas, eventos culturais, acadêmicos e corporativos. Apesar de bem posicionado localmente, o hotel deixava de explorar oportunidades de aumento de receita decorrentes de flutuações previsíveis na procura.

A escolha do Hotel Cantareira como objeto deste estudo justifica-se pela sua relevância no contexto da hotelaria em Niterói, especialmente por seu foco na hospedagem corporativa. O público predominante é composto por profissionais ligados aos setores naval, offshore e de energia, que possuem forte presença na região.

Essa configuração molda um perfil de demanda marcado por janelas de reserva curtas, menor sensibilidade ao preço e elevada exigência por disponibilidade e eficiência nos serviços. Tais características tornam o hotel um ambiente propício para a análise da eficácia da ferramenta *Revenue Management* como estratégia de maximização de receita, possibilitando observar a aplicação prática de modelos de precificação dinâmicos em um contexto específico e desafiador.

A proposta do estudo de caso consiste em compreender os impactos da introdução e evolução das ferramentas de Revenue Management no desempenho do hotel, abrangendo desde o uso inicial de regras automatizadas com o PIE (Pricing Intelligence Engine) — ferramenta desenvolvida pela Cloudbeds, uma plataforma de gestão hoteleira amplamente utilizada no setor para integrar reservas, canais de venda e operações — até a implementação de inteligência artificial por meio do sistema Pricepoint. O PIE coleta dados em tempo real sobre demanda, concorrência e sazonalidade, sugerindo ajustes de tarifas de forma automatizada, com o objetivo

de maximizar a receita. Serão examinados aspectos como os critérios adotados para a definição de tarifas, a influência de eventos e sazonalidades, os ajustes em tempo real e a resposta do mercado às estratégias aplicadas.

A implementação da ferramenta *Revenue Management* no Hotel Cantareira foi conduzida em duas etapas distintas, refletindo uma transição estratégica do modelo tradicional de precificação para uma abordagem orientada por dados e, posteriormente, por inteligência artificial.

A primeira fase começou em abril de 2024, com a ativação do sistema PIE (*Pricing Intelligence Engine*), ferramenta integrada ao sistema de gestão hoteleira (PMS) da plataforma *Cloudbeds*. O PIE permitiu automatizar a definição de tarifas com base em regras pré- configuradas, fundamentadas nas faixas de ocupação e janelas de antecedência das reservas.

Quando a ocupação caía abaixo de certos patamares (como 35%, 45% ou 50%), o sistema aplicava automaticamente descontos. Por outro lado, ao atingir ocupações superiores a 70%, 80% ou 90%, o PIE acionava aumentos tarifários progressivos. Esses ajustes eram condicionados à proximidade da data do check-in, com alterações previstas para até dez dias de antecedência.

Essa automação foi decisiva para resolver um problema recorrente do hotel: a maioria das reservas era realizada com pouca antecedência, o que levava o sistema a interpretar a baixa ocupação dos dias anteriores como sinal de demanda fraca. Como resultado, os últimos quartos disponíveis eram vendidos com tarifas abaixo do valor justo, mesmo em datas que terminavam com lotação máxima. A aplicação das regras no PIE permitiu proteger a rentabilidade do hotel em períodos de alta demanda, evitando perdas por subprecificação.

A figura a seguir, demonstra um exemplo da presença desse sistema com as regras determinadas manualmente, portanto, sem inteligência artificial:

REGRAS E ALERTAS

← CRIAR NOVA REGRA / ADICIONAR

Exibindo 1 - 8 de 8 Regras

ATIVAR	ICONE	NOME	METODO	TIPO	DESCRIÇÃO	START DATE	END DATE	
<input type="checkbox"/>	+	menor que 35	Automática	Ocupação	Diminuir a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver menor que 35.00 % e ao realizar a mesma regra 3 Dias de antecedência	9.0	9.0	/ 0
<input type="checkbox"/>	+	menor que 45	Automática	Ocupação	Diminuir a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver menor que 45.00 % e ao realizar a mesma regra 2 Dias de antecedência	9.0	9.0	/ 0
<input type="checkbox"/>	+	maior que 70	Automática	Ocupação	Aumentar a tarifa em 5.00 % quando a ocupação estiver maior que 70.00 % e ao realizar a mesma regra 10 Dias de antecedência	9.0	9.0	/ 0
<input type="checkbox"/>	+	maior que 80	Automática	Ocupação	Aumentar a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver maior que 80.00 % e ao realizar a mesma regra 10 Dias de antecedência	9.0	9.0	/ 0
<input type="checkbox"/>	+	maior que 90	Automática	Ocupação	Aumentar a tarifa em 15.00 % quando a ocupação estiver maior que 90.00 % e ao realizar a mesma regra 10 Dias de antecedência	9.0	9.0	/ 0
<input type="checkbox"/>	+	maior que 70 em 09/04	Manual	Ocupação	Aumentar a tarifa em 5.00 % quando a ocupação estiver maior que 70.00 % e ao realizar a mesma 11 000 Dias de antecedência	9.0	9.0	/ 0
<input type="checkbox"/>	+	maior que 80 em 09/04	Manual	Ocupação	Aumentar a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver maior que 80.00 % e ao realizar a mesma 11 000 Dias de antecedência	9.0	9.0	/ 0
<input type="checkbox"/>	+	maior que 90 em 09/04	Manual	Ocupação	Aumentar a tarifa em 15.00 % quando a ocupação estiver maior que 90.00 % e ao realizar a mesma 11 000 Dias de antecedência	9.0	9.0	/ 0

Figura 3 – PIE – CLOUDBEDS (regras definidas manualmente)

Fonte: O autor (2025).

Apesar dos avanços, o PIE ainda apresentava limitações significativas. Seu funcionamento era baseado em regras estáticas e não considerava múltiplas variáveis simultâneas. Assim, embora o PIE tenha representado uma melhoria substancial em relação ao modelo anterior de tarifas fixas, ele foi apenas uma etapa intermediária na evolução da “*Revenue Management*” no Hotel Cantareira.

A segunda fase teve início em janeiro de 2025, com a adoção do *Pricepoint*, uma plataforma que elevou a precificação a um novo patamar ao incorporar inteligência artificial de forma contínua e autônoma. Ao contrário do PIE, o *Pricepoint* realiza atualizações tarifárias automáticas a cada dez minutos e distribui os novos valores instantaneamente para todos os canais de venda conectados. Por meio de algoritmos de aprendizado supervisionado, a ferramenta ajusta suas decisões com base em dados internos (ocupação, ritmo de reservas, cancelamentos, sazonalidade) e externos (eventos locais, feriados, padrões de mercado), refinando sua lógica conforme novas informações são processadas.

Com esse conjunto de dados, o sistema identifica padrões complexos, detecta desvios de comportamento e avalia a sensibilidade do cliente ao preço em diferentes contextos. A partir disso, projeta cenários prováveis de reserva e calcula, para cada data, o ponto ideal de precificação que maximiza a receita esperada, sem comprometer a competitividade ou a ocupação.

Na figura a seguir, é possível visualizar o painel da *Pricepoint*, onde a tarifa de cada dia é ajustada automaticamente com base nas condições de mercado e nos fatores integrados.

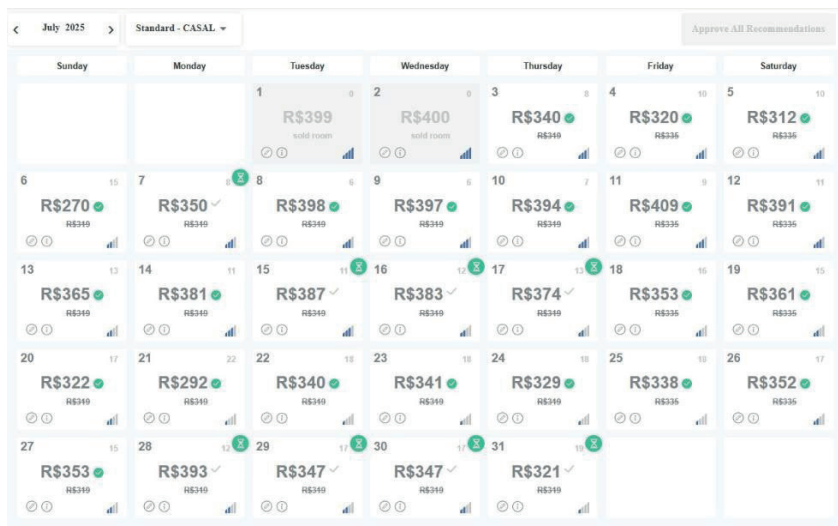


Figura 4 – Definição do *Pricepoint* (com inteligência artificial)

Fonte: O autor (2025).

O painel do sistema para julho de 2025 demonstra essa funcionalidade: cada data possui uma tarifa específica, ajustada automaticamente com base em variáveis como tarifa base, ocupação, ritmo de reservas, janela de antecedência, curva histórica, sazonalidade e eventos previstos. Essa inteligência permite uma gestão muito mais ágil e precisa, respondendo em tempo quase real às mudanças de mercado.

Na sequência, o *dashboard* apresentado demonstra como essas variáveis foram consideradas de forma integrada pela plataforma, permitindo ao hotel uma atuação mais assertiva e orientada por dados em sua política de preços.

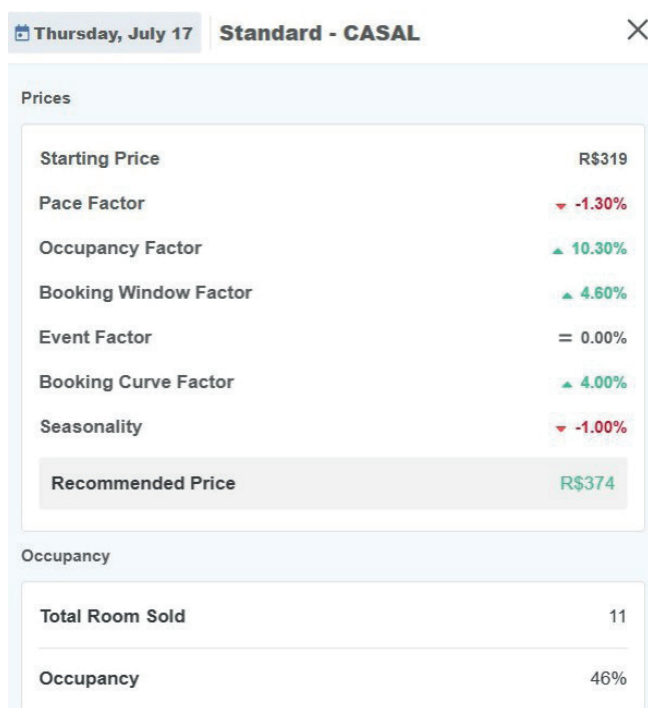


Figura 5 – *Dashboard* das múltiplas variáveis integradas no sistema com inteligência artificial

Fonte: O autor (2025).

No exemplo do dia 17 de julho, a tarifa inicial de R\$ 319 foi reajustada para R\$ 374, resultado da combinação de fatores como ocupação elevada, curva de reservas acelerada e janela de reserva curta — todos analisados automaticamente pelo algoritmo da plataforma. Esse reajuste não se baseia apenas nos dados atuais, mas também em padrões extraídos do histórico de reservas do hotel, permitindo que o sistema antecipe comportamentos de demanda com base em experiências anteriores.

O *Pricepoint* é alimentado por milhares de registros históricos e constantemente atualizado com novos dados — como reservas, cancelamentos, eventos externos e mudanças no comportamento dos hóspedes. Com cada nova informação, o algoritmo aprimora sua capacidade de identificar os fatores que realmente influenciam a demanda em diferentes contextos. Ao invés de reagir ao mercado, o sistema antecipa tendências com base em padrões detectados, ajustando automaticamente os preços antes que as variações se concretizem. Essa abordagem preditiva, baseada em modelos de aprendizado de máquina, permite uma precificação dinâmica mais precisa, maximizando a receita sem comprometer a taxa de ocupação. Além disso, a plataforma permite inserir manualmente eventos futuros no sistema, atribuindo a eles pesos específicos no algoritmo. Isso é especialmente útil em datas como réveillon, carnaval, eventos acadêmicos ou grandes shows, possibilitando que a tarifa se antecipe à alta demanda com assertividade.

Outro diferencial do *Pricepoint* é o seu mecanismo de autoavaliação: ele compara as previsões anteriores com os resultados reais e, ao identificar erros ou acertos, ajusta os pesos internos das variáveis no modelo. Esse ciclo contínuo de feedback e adaptação torna o sistema progressivamente mais preciso e eficaz. Assim, ele não apenas automatiza, mas “aprende a vender melhor” ao longo do tempo.

O dashboard analítico da plataforma ainda oferece uma visão detalhada dos fatores que impactam a precificação, permitindo à gestão monitorar a contribuição de cada variável para a formação do preço final. Dessa forma, o hotel alcançou um novo patamar de sofisticação na gestão de receitas, combinando automação, inteligência de mercado e sensibilidade contextual.

OS RESULTADOS DO “REVENUE MANAGEMENT” NO HOTEL CANTAREIRA

A análise dos dados operacionais e financeiros do Hotel Cantareira, entre 2022 e o primeiro trimestre de 2025, evidencia o impacto substancial da implementação da “Revenue Management” sobre os resultados do empreendimento. A trajetória tem início em um cenário tradicional, no qual o hotel operava com tarifas fixas, ajustadas apenas em períodos pontuais, sem base em dados de ocupação ou comportamento da demanda. Em 2022, com a implantação inicial da plataforma de gestão Cloudbeds, o RevPAR médio foi de R\$ 185,74, resultante de

13.193 acomodações reservadas e uma receita anual aproximada de R\$ 2.290.481,08. O RevPAR (Revenue per Available Room) é uma métrica fundamental da hotelaria que combina ocupação e tarifa média, sendo calculado de duas formas equivalentes: pela divisão da receita total de hospedagem pelo número de quartos disponíveis no período ou, mais comumente, pela multiplicação da taxa de ocupação

pela diária média (ADR). O ADR (Average Daily Rate) representa o valor médio cobrado por diária, obtido dividindo a receita total de hospedagem pelo número de quartos vendidos em um período. Ele permite avaliar, junto com o RevPAR, a performance financeira de um hotel de forma integrada. Tais números refletem as limitações de uma gestão tarifária estática, sem inteligência de precificação.

O quadro a seguir mostra o desempenho mensal do hotel, com base nos dados coletados na pesquisa:

Mês/Ano	RevPAR (R\$)	Acomodações Reservadas	Receita Total (R\$)
01/04 - 30/04	148,94	1250	201.065,47
01/05 - 31/05	168,03	1291	234.404,30
01/06 - 30/06	157,27	1225	215.419,90
01/07 - 31/07	181,84	1298	235.354,26
01/08 - 31/08	188,85	1258	263.431,29
01/09 - 30/09	212,77	1318	287.239,48
01/10 - 31/10	193,18	1170	269.484,57
01/11 - 30/11	220,80	1214	293.083,10
01/12 - 31/12	199,99	1083	298.984,51
01/01 - 31/01	187,35	1073	252.062,52
01/02 - 28/02	187,60	938	236.361,33
01/03 - 31/03	213,18	1184	297.386,32
01/04 - 30/04	155,31	1038	235.197,48
01/05 - 31/05	172,21	1148	243.845,16
01/06 - 30/06	181,51	1178	245.035,92
01/07 - 31/07	186,62	1204	260.408,73
01/08 - 31/08	190,01	1189	265.058,73
01/09 - 30/09	205,49	1197	276.106,92
01/10 - 31/10	206,08	1201	287.484,19
01/11 - 30/11	235,07	1262	328.308,50
01/12 - 31/12	208,84	1098	292.846,71
01/01 - 31/01	204,17	1118	294.820,01
01/02 - 29/02	206,72	1035	268.676,94
01/03 - 31/03	211,92	1195	295.632,20
01/04 - 30/04	187,69	1062	255.383,32
01/05 - 31/05	212,42	1161	296.371,06
01/06 - 30/06	206,80	1174	315.274,42
01/07 - 31/07	226,00	1077	271.178,47

01/08 - 31/08	236,42	1205	329.802,97
01/09 - 30/09	242,06	1120	326.786,31
01/10 - 31/10	243,02	1182	342.708,21
01/11 - 30/11	288,13	1130	325.908,07
01/12 - 31/12	241,47	1181	347.244,91
01/01 - 31/01	239,79	1093	334.503,28
01/02 - 28/02	268,92	1095	353.524,43
01/03 - 31/03	277,03	1193	386.457,35

Quadro 2 - Desempenho mensal do Hotel Cantareira (01/04/22 - 31/03/25)

Fonte: O autor (2025).

Com base nos dados apresentados, é possível constatar um crescimento contínuo nos principais indicadores operacionais e financeiros ao longo dos anos. Em 2023, mesmo sem a adoção de ferramentas automatizadas, o volume de reservas aumentou para 13.884 acomodações, a receita total atingiu R\$ 3.177.370,17 e o RevPAR médio subiu para R\$ 194,11. Apesar dos números representarem uma evolução em relação ao ano anterior, o aumento da receita esteve atrelado ao crescimento do volume, sem avanço expressivo na valorização tarifária por unidade disponível. Isso indica que, embora mais clientes tenham sido atendidos, a estratégia de precificação ainda não era eficiente para extrair o valor máximo da demanda.

A transformação ocorreu a partir de abril de 2024, com a ativação do sistema PIE, da plataforma *Cloudbeds*, o qual permitiu a aplicação de regras dinâmicas de precificação com base em faixas de ocupação e janelas de reserva. A estrutura tarifária passou a responder automaticamente às variações de demanda, otimizando a relação entre tarifa média e taxa de ocupação. O impacto foi imediato: o RevPAR médio subiu para R\$ 225,57, a receita anual ultrapassou R\$ 3.674.356,52, e o número de acomodações reservadas manteve-se relativamente estável em 13.684. A estratégia permitiu aumento expressivo na receita mesmo sem crescimento significativo no volume de hóspedes, demonstrando maior eficiência na monetização dos quartos disponíveis.

Em janeiro de 2025, foi implementada a plataforma *Pricepoint*, que introduziu elementos de inteligência artificial e automação em tempo real na precificação. Com ajustes tarifários a cada dez minutos, baseados em fatores como ritmo de reservas, eventos locais, sazonalidade, janela de reserva e taxa de ocupação, o hotel atingiu novos patamares de desempenho. No primeiro trimestre de 2025, o RevPAR médio foi de R\$ 261,91, com 3.381 reservas e receita acumulada de R\$ 974.485,06,

superando os indicadores de todos os anos anteriores, mesmo com apenas um quarto do ano concluído.

A evolução do RevPAR médio — de R\$ 185,74 em 2022 para R\$ 261,91 em 2025 — representa um crescimento de 41% na eficiência da receita por unidade disponível. A receita anual cresceu cerca de 60% no período, de R\$ 2,29 milhões para R\$ 3,66 milhões, com estabilidade no número de reservas, evidenciando uma estratégia de valorização tarifária eficaz. Os resultados reforçam a importância da gestão inteligente de preços como instrumento para maximização da receita e sustentabilidade financeira.

Conforme demonstram os dados, o sucesso do Hotel Cantareira está relacionado não apenas à adoção de tecnologias modernas, mas principalmente à capacidade da gestão em compreender e aplicar os princípios da “*Revenue Management*” de forma alinhada à sua realidade operacional. A experiência analisada evidencia que inovações gerenciais, mesmo em empreendimentos de menor porte, podem gerar ganhos expressivos de desempenho quando implementadas com planejamento, consistência e adaptação às condições do mercado.

A progressiva implementação de estratégias — iniciando com regras automatizadas e evoluindo para soluções baseadas em inteligência artificial — resultou em ganhos tangíveis na performance financeira do hotel, com aumento significativo da receita por unidade disponível, sem prejuízo da taxa de ocupação. Trata-se, portanto, de um exemplo claro de como a aplicação estratégica da *Revenue Management* pode transformar resultados mesmo em operações enxutas, inseridas em mercados altamente segmentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou a importância do setor de hotelaria para a economia de Niterói. Portanto, o investimento em novas ferramentas voltadas à gestão e à melhoria desse mercado constitui um dos fundamentos para o seu sucesso, especialmente diante de um ambiente altamente complexo.

Considerando a presença da concorrência no mercado, torna-se imperativo investir em novas tecnologias para gerar melhores serviços, como foi o caso da implementação da “*Revenue Management*” no Hotel Cantareira.

Sob essa perspectiva, os dados apresentados foram relevantes para identificar uma evolução expressiva nos indicadores operacionais e nos recursos financeiros do hotel, decorrente da aplicação progressiva da *Revenue Management* (RM). Inicialmente, a presença de sistemas limitados de precificação — sem a utilização de ferramentas inteligentes — contribuía para uma receita reduzida e para gerenciamento de flutuações na demanda dos clientes.

Com a adoção da plataforma *Cloudbeds*, o hotel passou a contar com uma estrutura digital mais robusta, essencial para a consolidação dos dados e para uma precificação mais precisa, considerando que o foco dessas tecnologias estava direcionado à otimização tarifária.

Em 2023, mesmo com o RM ainda não plenamente ativo, o RevPAR médio apresentou-se limitado. O estudo evidenciou que a virada no desempenho da rede hoteleira ocorreu em 2024, impulsionada pela possibilidade de aplicação de novas regras e dinâmicas no processo de precificação. Essa automação gerou impactos financeiros significativos, como o aumento da receita anual para R\$ 3.949.227,59, acompanhado de um RevPAR médio de R\$ 222,76.

Adicionalmente, observou-se um crescimento expressivo, com elevação de 20% nos principais indicadores em comparação com os mesmos períodos de anos anteriores. Esses avanços quantitativos foram fundamentais para demonstrar que a incorporação de tecnologias na hotelaria pode ser um pilar estratégico de gestão, permitindo melhores resultados sem a necessidade de grandes investimentos em expansão física.

Dessa forma, o estudo mostrou que o potencial de crescimento da rede hoteleira está diretamente relacionado à sua capacidade de adaptação às novas tecnologias, estabelecendo um diferencial competitivo essencial para o mercado analisado. Assim, a precificação inteligente surge como uma ferramenta de potencialização das receitas, viabilizada pelos conceitos de RM.

REFERÊNCIAS

A TRIBUNA. Niterói se consolida como destino turístico nacional e internacional. **A Tribuna**, Niterói, 24 set. 2024. Disponível em: <https://atribunarj.com.br/materia/niteroi-se-consolida-como-destino-turistico-nacional-e-internacional>.

AGÊNCIA BRASIL. Ocupação nos hotéis do Rio foi de 71,11% em 2023. **Agência Brasil**, Brasília, 11 jan. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-01/ocupacao-nos-hoteis-do-rio-foi-de-7111-em-2023>.

AHMED, Zahir; FAN, Xinxuan; BILLAH, Mamun. Persuasive communications, online reviews and service performances: a study on the hotel industry of New Zealand.

Australasian Accounting, Business and Finance Journal, Wollongong, v. 16, n. 1, p. 1-15, 2022.

BRASIL. Ministério do Turismo. Setor hoteleiro brasileiro registra crescimento em 2024 e prepara investimentos de R\$ 8,4 bilhões até 2028. **Ministério do Turismo**, Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/setor-hoteleiro-brasileiro-registra-crescimento-em-2024-e-prepara-investimentos-de-r-8-4-bilhoes-ate-2028>.

DA SILVA, Francisca Lucélia Souto; PERINOTTO, André Riani Costa; CÂMARA, Samuel Façanha. Ambiência inovadora e as práticas de gestão de pessoas na hotelaria de Fortaleza- CE, Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**, Fortaleza, v. 23, n. 2, p. 55-73, 2023.

DE BASTOS, Bernardo Pereira. Contribution of hotels' "Revenue Management" for supply chain sustainability. **Journal of Revenue and Pricing Management**, Londres, v. 21, n. 3, p. 1-12, 2022.

DE FREITAS, José Fernando. **Inovação na hotelaria: um estudo sobre o setor hoteleiro na cidade de Florianópolis, Brasil**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo), Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

DOS SANTOS, Rodrigo Amado; MATSCHUCK, Tamires Chagas. A sustentabilidade e a cadeia produtiva hoteleira: um estudo de caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Turismo: Visão e Ação**, Itajaí, v. 17, n. 2, p. 444-474, 2015. Disponível em: <https://www.univali.br/periodicos>.

DUTRA, José Eneas Montenegro. **Proposta de framework conceitual de recomendações para implantação da experiência digital de clientes em hotéis**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

FERRÃO, Tomás Pereira Magalhães do Vale. **O Revenue management na gestão hoteleira: uma estratégia competitiva na hotelaria de luxo e upscale na Área Metropolitana da Grande Lisboa**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão Hoteleira), Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HELMOLD, Marc. Total revenue management (TRM). In: HELMOLD, Marc (Org.). Total revenue management (TRM): case studies, best practices and industry insights. **Cham: Springer International Publishing**, 2020. p. 1-12.

HENRIQUES, Henrique; PEREIRA, Luis Nobre. Hotel demand forecasting models and methods using artificial intelligence: a systematic literature review. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 20, n. 3, p. 39-51, 2024.

LOPES, José Luís; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. The impact of eco-innovation adoption on business performance: a study of the hospitality sector in Brazil. **Sustainability**, Basel, v. 15, n. 11, p. 8696, 2023.

MAZARAKI, Anatolii; KULYK, Mariia; ZUBKO, Tetiana. Revenue forecasting scenarios for international hotel chains. **Baltic Journal of Economic Studies**, Riga, v. 10, n. 3, p. 207- 214, 2024.

MEDAGLIA, Juliana; AMBROSIO, Nayla; MINASI, Sarah Marroni. Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba [Brasil]. **Revista Rosa dos Ventos, Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 16, n. 3, p. 1-19, 2024.

MENDES, Bruna; CAVENAGHI, Airtón José; MARQUES, Roseane Barcellos. Building hospitality institutional in Campos do Jordão/Brazil. **Current Issues in Tourism**, Abingdon, v. 24, n. 2, p. 264-278, 2021.

MENDES, José Tiago Matos. **A inovação no turismo: uma perspectiva do seu impacto na gestão, valorização e sustentabilidade das unidades de alojamento turístico na Ilha de São Miguel**. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas), Universidade dos Açores, Ponta Delgada.

MONTEIRO, João Evangelista Dias et al. **Pesquisa de demanda turística do município de Niterói (RJ)**: março de 2022. Niterói: Observatório do Turismo de Niterói (UFF), 2022. 18 p. Disponível em: <http://observatoriodoturismo.uff.br/>.

MOURA, Ana Isabel Fonseca de. **O impacto do revenue management e a maximização da receita no setor hoteleiro**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direção Hoteleira), Instituto Politécnico do Porto, Porto.

MOULA, Hamed Sherafat et al. Customer type discovery in hotel revenue management: a data mining approach. **Journal of Revenue and Pricing Management**, Londres, v. 23, n. 3, p. 238-248, 2024.

NELTUR, Niterói Empresa de Lazer e Turismo. **Análise e diagnóstico da situação do mercado potencial para o ecoturismo em Niterói**. Niterói: STUDX Marketing & Negócios, 2022. 67 p. Disponível em: <https://visit.niteroi.br/wp-content/uploads/2022/12/Análise-e-Diagnóstico-Ecoturismo-em-Niterói.pdf>.

PIMENTEL, Raphael Fellipe Diniz. **A inovação na hotelaria brasileira: análise das práticas de gestão**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2018.

SANTOS, Luís Lima et al. Factors influencing hotel revenue management in times of crisis: towards financial sustainability. **International Journal of Financial Studies**, Basel, v. 12, n. 4, p. 112, 2024.

VALENÇA, Marília Nunes. **Capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar: influenciam no desempenho dos hotéis?** 2023. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

WANG, Yao-Chin; MARTIN, David S.; UYSAL, Muzaffer. **Well-being and performance in the hotel industry**: a multilevel perspective. In: KANG, Seongseop (Sam); XU, Honggang (Orgs.). Handbook of tourism and quality-of-life research II: enhancing the lives of tourists, residents of host communities and service providers. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 487-499.

FOHB. Estudos e Pesquisas. **Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil**, São Paulo, 2025. Disponível em: https://fohb.com.br/estudos_e_pesquisas/.