

A importância do *Revenue Management* na gestão hoteleira: estudo de caso sobre o Copacabana Palace

The importance of revenue management in hotel management: a case of study on Copacabana Palace

Paula de Barros Gonçalves, Fabio Vinicius de Araujo Passos

RESUMO: Este artigo explora a relevância das estratégias de *revenue management* na gestão hoteleira, com foco na análise da administração do hotel Copacabana Palace durante a pandemia de COVID-19. O estudo propõe três objetivos específicos: analisar as diversas fases da pandemia no hotel, descrever os desafios na gestão de receitas em meio a uma crise e apontar soluções e oportunidades para o setor de turismo durante períodos adversos, por meio do gerenciamento de receitas. A coleta de dados baseou-se no relatório *History and Forecast* do sistema utilizado pelo hotel, abrangendo o período de 2019 a 2022. A abordagem quantitativa utilizou o preço da diária como variável principal, ancorada no aporte teórico do *revenue management*. Os resultados destacam a capacidade do gerenciamento de receita em impulsionar o aumento destas mesmo em contextos desfavoráveis. No entanto, revela-se que o conhecimento e a aplicação prática dessas técnicas precisam ser mais difundidos e adotados pelas empresas do setor hoteleiro e turístico. O artigo contribui ao evidenciar a eficácia do *revenue management* na gestão hoteleira, demonstrando sua versatilidade e adaptabilidade em diferentes contextos de hospedagem por meio de exemplos reais e plausíveis.

PALAVRAS-CHAVE: Hospitalidade; Gerenciamento de Receita; COVID-19; Precificação; Gestão em Turismo.

ABSTRACT: The article studies the importance of revenue management strategies in hotel management. The objective of this work is to analyze the management at the Copacabana Palace hotel during the COVID-19 pandemic from the perspective of revenue management. The specific objectives are: to analyze the different phases of the COVID-19 pandemic in the hotel; describe the revenue management challenges caused by a crisis scenario; Indicate possible solutions and opportunities in the hotel industry from revenue management. The data collection was extracted from the History and Forecast report, issued by the company's system. The time frame corresponds to the period from 2019 to 2022. The approach is quantitative, since the variable used in the analyses is the daily rate and the theoretical contribution is revenue management. The results show that revenue management can contribute to increasing revenue, even during adversities, however, the knowledge and practical applicability of revenue management still needs to be better disseminated and utilized. The contribution of this work is to show the effectiveness of the use of revenue management in hotel management through real examples, showing its versatility and adaptability in different types of accommodation.

KEYWORDS: Hospitality; Revenue Management; COVID-19; Pricing; Tourism Management.

Introdução

A pandemia do coronavírus foi decretada em março de 2020; neste ano o governo registrou déficit recorde na economia, foram R\$126,6 bilhões em maio e R\$194,7 bilhões em junho, valores expressivamente superiores à 2019 (Ministério da Economia, 2020). A imobilização do turismo levou ao declínio de 38,1% na Receita Nominal das Atividades Turísticas em relação a 2019. As unidades federativas com maior queda foram Distrito Federal (47,4%); Rio Grande do Sul (45,7%) e Pernambuco (42,2%) e os de menor queda foram Rio de Janeiro (33,9%), Goiás (33,4%) e Santa Catarina (31,5%). Essas informações são fruto do levantamento do IBGE apresentado na Revista Dados & Informações do Turismo no Brasil (2021).

Considerando as perdas econômicas decorrentes da imobilidade turística nos primeiros cinco meses e a retomada gradativa de clientes nos meses seguintes do ano de 2020, o presente artigo traz um estudo de caso realizado no Copacabana Palace durante o período citado acima cujo objetivo principal é analisar a gestão baseada nas técnicas do *revenue management* que “visa essencialmente maximizar as receitas se baseando na análise do inventário disponível” (Coldebella; Figueiredo, 2017, p. 553). Portanto, os objetivos específicos consistem em analisar as diversas fases da pandemia no hotel, descrever os desafios na gestão de receitas em meio a uma crise e apontar soluções e oportunidades para o setor de turismo durante períodos adversos, por meio do gerenciamento de receitas. Ademais, serão revisados aspectos históricos relevantes desse icônico hotel no Rio de Janeiro.

A história do Copacabana Palace está conectada ao desenvolvimento do bairro de Copacabana a partir da abertura do túnel em 1982 e da Avenida Atlântica, em 1906 (IRPH-Instituto Rio Patrimônio Da Humanidade, 2012). Esse desenvolvimento chamou a atenção de Epitácio Pessoa, Presidente da República entre 1919 e 1922, que aproveitou a situação para promover o Centenário da Independência, evento realizado para marcar a Independência do Brasil e para mostrar o grau de desenvolvimento do país para a comunidade internacional (Morettin, 2011). A intenção também era exibir as belezas e praias magníficas do bairro de Copacabana em um grande evento internacional. No intuito de receber esses visitantes, Epitácio Pessoa convidou Octávio Guinle para erguer um grande hotel, e a condição de aceite foi construir um cassino na propriedade; o arquiteto responsável foi Joseph Gire. Devido a atrasos, a construção ficou pronta quase um ano após o Centenário da Independência, em agosto de 1923 (Boechat, 2009).

O hotel conta com estrutura e acomodações luxuosas, refeições e restaurantes requintados que fizeram do Copacabana Palace um símbolo de sofisticação até a atualidade; ao longo dos anos, foi comprado por empresas internacionais como a Orient Express em 1989, atual Belmond, e em 2018 pelo grupo LVMH e em 2023 celebra cem anos da sua construção.

A estrutura do artigo foi planejada de modo a contar com quatro seções, sendo a primeira delas a introdução, na qual foram apresentados a ideia central do trabalho e a síntese da história do Copacabana Palace. A segunda seção chama-se material e métodos e apresenta o referencial teórico,

elaborado a partir dos principais conceitos e autores do tema *revenue management* ou gerenciamento de receita, além de explanar as metodologias e ferramentas utilizadas. A terceira seção concentra-se na apresentação de resultados e discussões pautadas no referencial teórico e na análise dos dados coletados. A quarta e última parte é dedicada às considerações finais.

Material e Métodos

O *revenue management* ou *yield management*, é uma prática desenvolvida pelas companhias aéreas após a desregulamentação na década de 1970 e se tornou uma prática comum de negócios, ver Ivanov (2014) e Coldebella e Figueiredo (2017). Nesse período da desregulamentação, as companhias aéreas de baixo custo tiveram a chance de se tornarem competitivas frente às companhias já estabelecidas (Cross *apud* Boaria; Anjos, 2014). Essa prática de negócios consiste em vender o inventário perecível, aos melhores clientes, maximizando a receita (Cross *apud* Choi; Mattila, 2004).

Aplicada à hotelaria, essa prática implica em fazer um levantamento do inventário dos quartos, classificá-los e vendê-los para os melhores clientes de acordo com cada classificação ao melhor preço. Tendo isso em consideração, é possível aplicar tarifas diferentes para cada categoria mapeada, tipo de cliente e pelo quanto ele está disposto a pagar, baseado na máxima de oferta versus demanda, gerando a maior receita possível para o período. O sucesso da prática depende dos registros históricos, viabilizando análises futuras e previsões baseadas em padrões históricos, também conhecidas dentro do RM pela palavra em inglês *forecasting*.

Bianchini e Mondo (2020, p.9) apontam que o *revenue management* é composto por outras áreas do conhecimento e utiliza técnicas de marketing, administração e gestão como: previsão de demanda, segmentação de mercado, controle e capacidade do inventário, estratégia de preços, gestão dos canais de distribuição e estratégias para o comércio eletrônico. Segmentar o mercado é a chave principal para conhecer o cliente e planejar as estratégias de gerenciamento de receitas e as ofertas adequadas para cada segmento.

Centurión (2015, p. 209) define a capacidade do inventário como “o número máximo de unidades de serviço que uma empresa possui”; já o controle da capacidade do inventário envolve fatores como o intervalo de limpeza de um quarto entre a saída de um hóspede e entrada de outro, o número de unidades disponíveis por canal de distribuição, mudanças e cancelamentos de reservas; os níveis de inventário precisam ser sempre ajustados às reservas em tempo real, evitando a perda de oportunidades de venda.

O *overbooking* e o aumento do número do inventário são soluções de controle de curto e longo prazo. A maioria das empresas utiliza o *overbooking* na tentativa de atender a demanda latente e evitar o desperdício de serviços que ocorre quando um produto é vendido antecipadamente e a venda não

pode ser recuperada pois não é consumida; então vende-se mais unidades de inventário que a capacidade da propriedade em questão com o objetivo de melhorar a receita (Secomandi *apud* Centurión, 2015, p. 217).

Ivanov (2014, p. 13-21), define os fundamentos econômicos do *revenue management* ou gerenciamento de receitas, aplicados à hotelaria como a perecibilidade do produto, a capacidade limitada, altos custos fixos e baixos custos variáveis, elasticidade da demanda, possibilidade de prever a demanda e de segmentá-la, elasticidade do preço, o quanto o cliente está disposto a pagar de acordo com o segmento e a possibilidade de reservar previamente.

Ambos os autores trazem ideias correlatas, simplificando as principais atuações de um departamento de gerenciamento de receitas e os conhecimentos necessários para sua execução.

Choi e Mattila (2004, p. 304) descrevem esse processo da seguinte forma: Em sua forma simples, o gerenciamento de receitas recomenda que os hotéis identifiquem primeiro a sensibilidade ao preço entre os clientes; segmentar os clientes de acordo com o quanto eles estão dispostos a pagar; e então precificar os quartos do hotel de acordo. Adicionalmente, eles devem prever a demanda por cada segmento e alocar os quartos disponíveis para os segmentos em ordem decrescente do quanto o cliente daquele segmento está disposto a pagar (Choi; Mattila, 2004, p. 304, tradução nossa)¹.

A flutuação tarifária, estratégia do gerenciamento de receitas, consiste em avaliar situações externas e internas e aproveitá-las estabelecendo tarifas específicas objetivando a maximização da receita. Por exemplo, eventos de uma cidade, conferências, férias escolares e feriados trazem perfis diferentes de cliente disposto a pagar determinada quantia por quarto. A terminologia BAR, originária do inglês, significa *best available rate* ou melhor tarifa disponível é descrita por Bianchini e Mondo (2020, p. 15) como “[...] a melhor tarifa disponível por quarto livre para a venda ao público em uma certa noite.” Já as tarifas dinâmicas ou tarifas flexíveis mudam conforme a data da reserva e de estadia; sua dificuldade está em assegurar a paridade das tarifas nos canais de distribuição (Centurion, 2015).

Devido à característica dinâmica do processo de precificação, este deve ser delineado com base na percepção de valor e padrões de compra de seus consumidores. Os atributos do serviço ofertado e as necessidades e preferências do consumidor precisam ser mensurados para se definir um preço e verificar a sensibilidade do cliente a ele. A análise da concorrência funciona como um termômetro para medir a própria competitividade entre as demais empresas e se reduções de preço acarretariam a perda ou o ganho de margem de contribuição, como explica Centurión (2015).

Além da hotelaria e da aviação, o *revenue management* vem sendo aplicado em cassinos, clubes de golfe, shoppings, centros de convenções, operadoras de telefonia, restaurantes e outros, como citam Ivanov e Zhechev (2012) e Boaria e Anjos (2014). A aplicação do gerenciamento de receitas em restaurantes é parecida a de um hotel, as variáveis são os assentos e o

período em horas de permanência do cliente; chama-se *restaurant revenue management* (Coldebella; Figueiredo, 2017).

Bianchini e Mondo (2020, p.13) refletem sobre a deficiência tecnológica e de softwares hoteleiros com funções de guardar informações de clientes, como preferências, duração das estadias, costumes e reclamações; e armazenar o histórico em um banco de dados digital, permitindo aos profissionais da área o fácil acesso à informação.

A irrupção da pandemia de coronavírus surgiu como uma variável imprevista nos estudos concernentes ao Turismo. Atualmente, diversas pesquisas estão em andamento, algumas delas realizadas recentemente. Autores como Costa et al (2021), Silva e Silva (2022), Tavares et al. (2021), Rodrigues et al (2021), Vilani et al (2020), Tavares, Silva e Guambe (2021) e De Sá e Gastal (2021) estão dedicando esforços para compreender e ajustar suas perspectivas diante desse momento disruptivo enfrentado por todos.

Analizando o cenário, percebe-se uma lacuna na existência de teorias que abordam estratégias para lidar com situações extremas de reclusão e retenção socioeconômica. Embora seja inegável que o referencial teórico ofereça uma base sólida para a compreensão de contextos normativos, as características singulares da pandemia de COVID-19 impõem limitações à sua aplicabilidade a essas novas variáveis. Diante disso, torna-se imprescindível a adaptação e expansão das teorias existentes para enfrentar os desafios específicos impostos por essa crise global.

O planejamento da metodologia do trabalho foi elaborado após uma análise detalhada dos objetivos e das possibilidades do projeto. Considerou-se o tempo disponível para a realização da pesquisa, os dados necessários a serem coletados e a abordagem mais apropriada para obter os resultados esperados. Diversas metodologias foram cogitadas e estudadas a partir de outros artigos semelhantes, selecionando a opção que melhor beneficiaria a escrita e promoveria efetividade à coleta de dados, atendendo aos objetivos propostos. No decorrer do processo admitiram-se algumas adaptações a fim de garantir a validade e confiabilidade dos resultados obtidos.

A escolha pelo objeto de estudo se deu pela oportunidade de ter acesso a registros reais da situação do hotel Copacabana Palace no período correspondente aos anos de 2019 a 2022; os quatro anos selecionados mostram um panorama do hotel em momentos diferentes e possibilitam uma análise completa de como a crise do coronavírus foi gerenciada.

O artigo exposto tem caráter descritivo e exploratório; descritivo por expor os desdobramentos da pandemia do coronavírus no hotel Copacabana Palace e exploratório porque visa trazer a temática do *revenue management* para debate e constituição de hipóteses, aprimorando as ideias discorridas no desenvolvimento da pesquisa (Gil, 2002, p. 41-42). Para isso, fez-se uma revisão bibliográfica pautada nos termos “COVID-19”; “*revenue management*” e “gerenciamento de receitas”.

Na segunda etapa, realizou-se um estudo de caso sobre o Copacabana Palace; um estudo de caso é caracterizado pelo estudo de um ou poucos

objetivos, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado (Gil, 1999 *apud* Mendonça, 2014, p. 54). A coleta dos dados baseou-se no relatório *History and Forecast*, extraído diretamente do sistema operacional do hotel e o período de seleção é de janeiro de 2019 a dezembro de 2022. Os dados coletados, foram tratados e selecionados para melhor aproveitamento do artigo.

Após o tratamento e avaliação dos dados, escolheu-se a abordagem quantitativa, relacionada à objetividade, que pode ser mensurada e quantificada (Mendonça, 2014, p. 32). Como o trabalho se baseia em relatórios e gráficos, a abordagem citada permite que as análises feitas sejam precisas.

Resultados e Discussão

Panorama geral do hotel

O hotel Copacabana Palace conta 237 apartamentos disponíveis aos hóspedes, estes, estão divididos em dois prédios. Seus concorrentes diretos são Emiliano, Fasano e Fairmont, são outros hotéis de luxo localizados nas proximidades do Copacabana Palace e da orla carioca.

Análise dos dados

Apresentam-se a seguir os gráficos gerados a partir do documento *History and Forecast* de cada ano analisado. Destaca-se que, durante o período compreendido entre 2019 e 2022, o meio de hospedagem em questão operava com um total de 239 apartamentos, sendo que dois deles eram destinados a moradores fixos. As siglas presentes nos gráficos foram extraídas dos relatórios base utilizados, são elas: "Adl. & Chl."; "Total Occ"; "Arr. Rooms"; "Dep. Rooms" e "OOO" e fazem referência ao número de adultos e crianças hospedados; à ocupação total; às chegadas; às saídas e aos quartos fora de uso, além destes, considerou-se também a receita dos quartos, a taxa de ocupação e a tarifa média para representação gráfica.

2019: Ano anterior à pandemia do COVID-19

O ano de 2019, anterior à pandemia do coronavírus, foi escolhido como ano de comparação em relação à 2020, 2021 e 2022, anos marcados pelo avanço rápido da COVID-19, pelo *lockdown* e pelo novo normal. Referente ao ano de 2019, os quartos classificados como fora de uso são por bloqueios, reformas, ou quaisquer atividades não relacionadas à comercialização. O Gráfico 1 (próxima página) mostra o fluxo de uso dos quartos em 2019. Em 2019, o Carnaval ocorreu durante o mês de março, influenciando diretamente em todos os dados selecionados. Outros eventos de destaque são o Natal seguido pelo Ano Novo.

Já a ocupação, exibida no Gráfico 2 (próxima página), esteve acima de 50% em quase todos os meses de atividade, exceto julho (44,89%). A tarifa média varia entre R\$1.077,47 e R\$1.853,02. Porém, apenas se aproximaram ao limite superior da média, março com R\$1.853,05 e dezembro com R\$1.853,02.

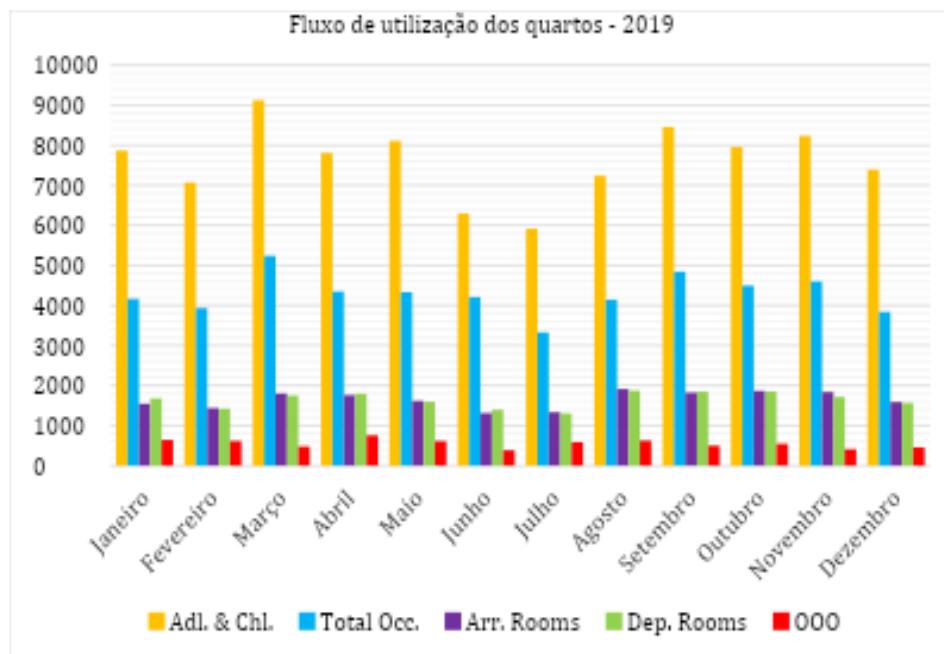


Gráfico 1: Fluxo de utilização dos quartos – 2019.

Graph 1: Room usage flow – 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Source: Prepared by the authors, 2023.

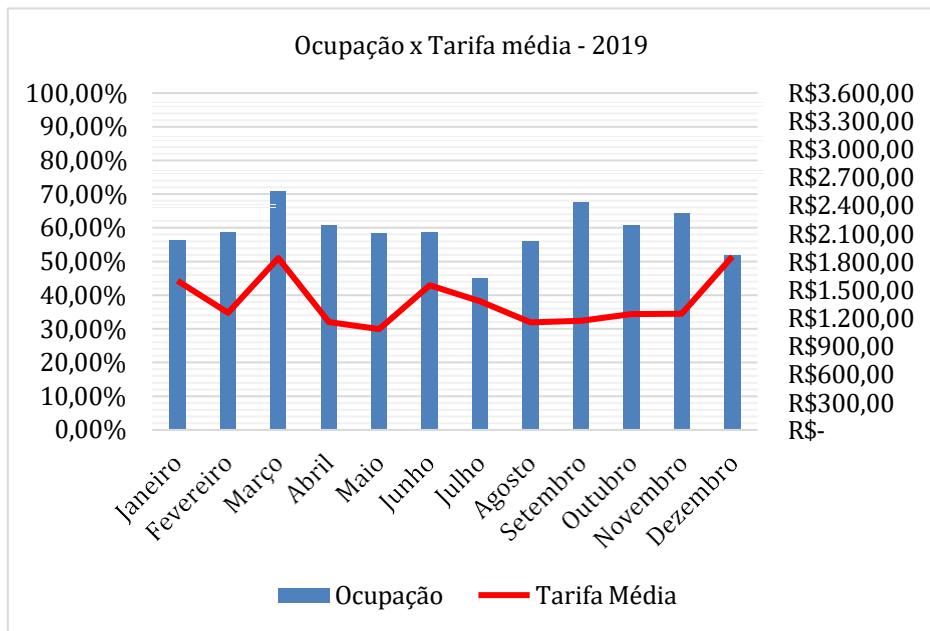


Gráfico 2: Ocupação x Tarifa média – 2019.

Graph 2: Occupancy x Average rate – 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Source: Prepared by the authors, 2025.

No decorrer do ano de 2019, cujos dados estão presentes no Gráfico 3 abaixo, foram registrados receita dos quartos por mês acima de quatro milhões. A receita atingiu a marca de R\$9.805.362,24 em março e de R\$8.468.209,47 em dezembro. O aumento de receita nesses dois meses, bem como da tarifa média, se justifica principalmente pelo Carnaval, Natal e Ano Novo.

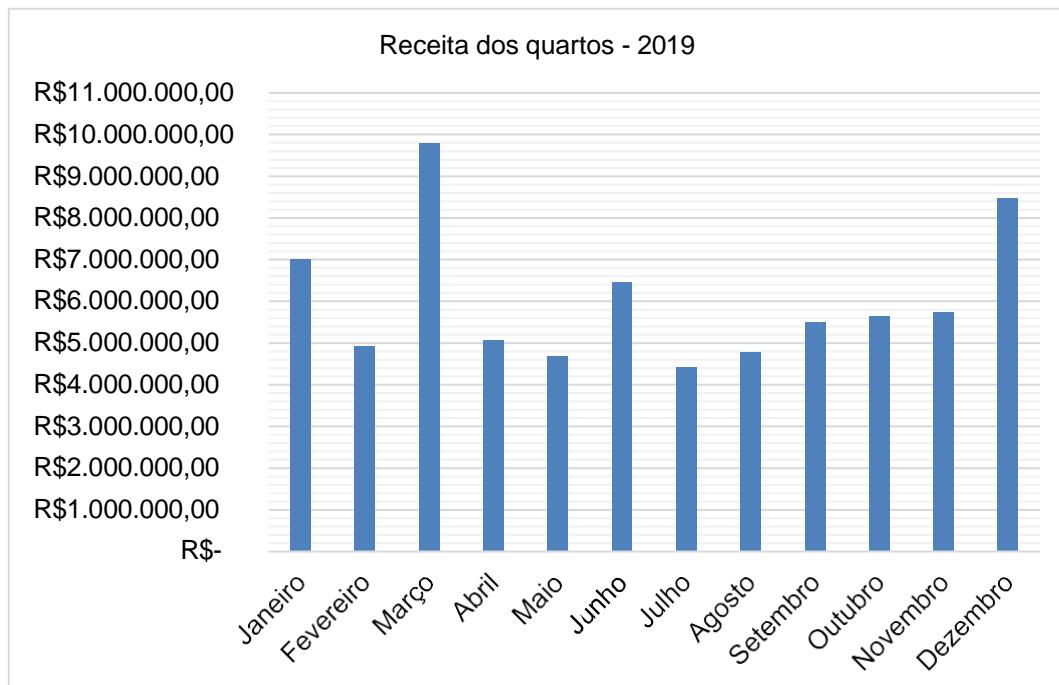


Gráfico 3: Receita dos quartos – 2019.

Graph 3: Room revenue – 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Source: Prepared by the authors, 2025.

O levantamento dos dados explanados acima é fundamental para acompanhar os eventos dos anos seguintes, sendo usado como métrica para as análises descritivas realizadas e para explicitar os métodos de gerenciamento de receita aplicados.

2020: Início da pandemia do COVID-19

No começo de 2020, as notícias do coronavírus começaram a se tornar manchete em jornais internacionais; conforme os meses foram se passando, os jornais nacionais também começaram a emitir alertas sobre o assunto, e em 11 de março de 2020 foi reconhecida oficialmente pela OMS como pandemia, conforme informação disponibilizada no site da Organização Pan Americana de Saúde e em publicações online de jornais.

No Gráfico 4 abaixo se pode observar o declínio acentuado da ocupação do hotel em função da pandemia do coronavírus. Pela primeira vez, foi necessário fechar as portas e pausar suas atividades.

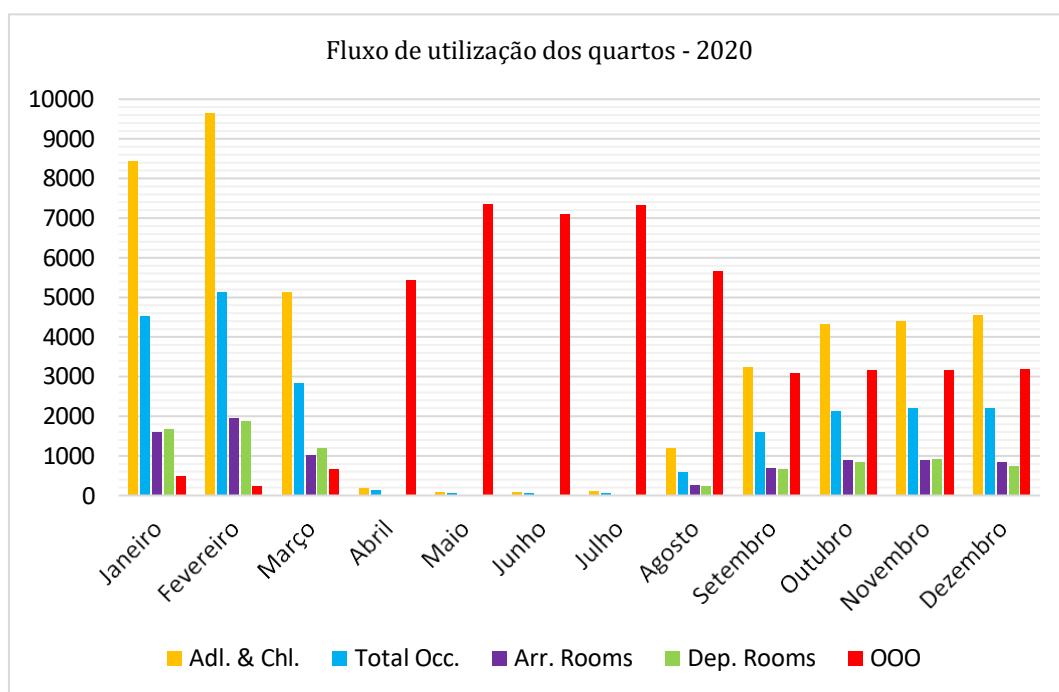


Gráfico 4: Fluxo de utilização dos quartos – 2020.

Graph 4: Room usage flow – 2020.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Source: Prepared by the authors, 2023.

Em agosto de 2020, aconteceu a abertura gradativa do hotel, devido ao seu aniversário no dia 13 do mês. O fluxo turístico nacional começa a se normalizar. De acordo com as informações da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), a queda nas viagens internacionais foi bastante significativa em 2020:

No Brasil, de abril a dezembro de 2020, o número de voos domésticos foi 64% menor do que o realizado no mesmo período de 2019. No acumulado do ano, o total de decolagens efetuadas foi 49,5% inferior do que um ano antes. O mercado internacional teve um impacto ainda mais severo no ano passado. De abril a dezembro, a média de decolagens realizadas foi 76% menor do total apurado um ano antes (ANAC, 2021).

O Gráfico 5 destaca a oscilação da tarifa média e da taxa de ocupação. De janeiro a março de 2020 a tarifa média estava entre R\$1.048,77 e R\$1.949,06. No momento da reabertura, em agosto, a tarifa média do mês chega próximo ao valor mínimo e rapidamente se recupera; os valores variam entre R\$1.292,21 e R\$1.716,86. Isso se deve, em um primeiro momento, não pela proporção oferta e demanda, mas sim por uma estratégia gerencial, justificada pelos custos altos, pela não alteração do padrão de qualidade e da percepção de valor dos seus clientes; ainda era cedo para afirmar existir influência da demanda na precificação no momento da reabertura do hotel.

Para Centurión (2015, p. 285), a precificação é um processo dinâmico e devem ser planejados da seguinte forma:

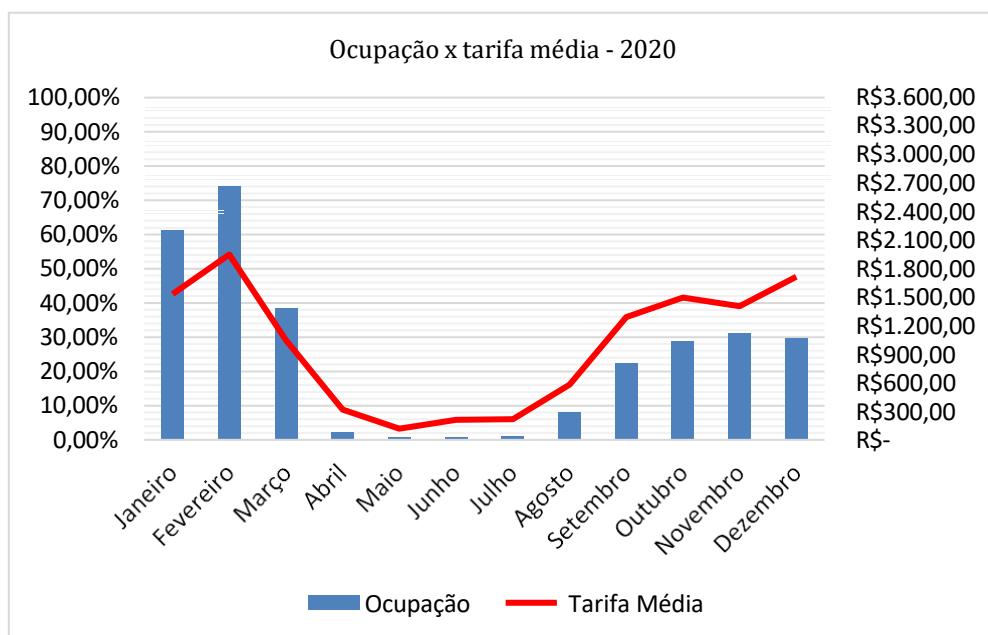


Gráfico 5: Ocupação x Tarifa média – 2020.

Graph 5: Occupancy x Average rate – 2020.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Source: Prepared by the authors, 2025.

As empresas deveriam criar sua estratégia de preços com base nas percepções de valor e nos comportamentos de compra de seus consumidores – os quais variam dependendo da idade e do nível de renda, e estão em constante mudança – em vez de criar preços com base nos atributos ou nos custos de seus serviços (Centurión, 2015, p. 285).

Ainda analisando o Gráfico 5, a ocupação permaneceu abaixo de 50%, as inseguranças sobre viajar ainda estavam fortemente presentes. A proporção em relação ao número de quartos vendidos era significativamente inferior à de 2019 devido às restrições vigentes. Paralelamente, os dados registrados pelo hotel são compatíveis com a variação nacional, os meses de maior impacto negativo são exatamente os mesmos, de abril a julho (Ministério do Turismo, 2021).

No Gráfico 6, pode-se observar em 2020 um aumento de receita em relação ao começo de 2019, atingindo R\$7.500.326,45 em janeiro e R\$10.360.707,82 em fevereiro, mês do Carnaval. Em março de 2020 o turismo sofreu uma queda e interrupção de suas atividades no mundo, a revista Dados & Informações do Turismo no Brasil atesta o cenário de paralisação quase total do turismo. As expectativas para os seis primeiros meses eram de queda e empresários do setor apontavam redução de 46,8% na rentabilidade, 45% na procura pelo destino e 47% no gasto do turista no destino (Ministério do Turismo, 2021).

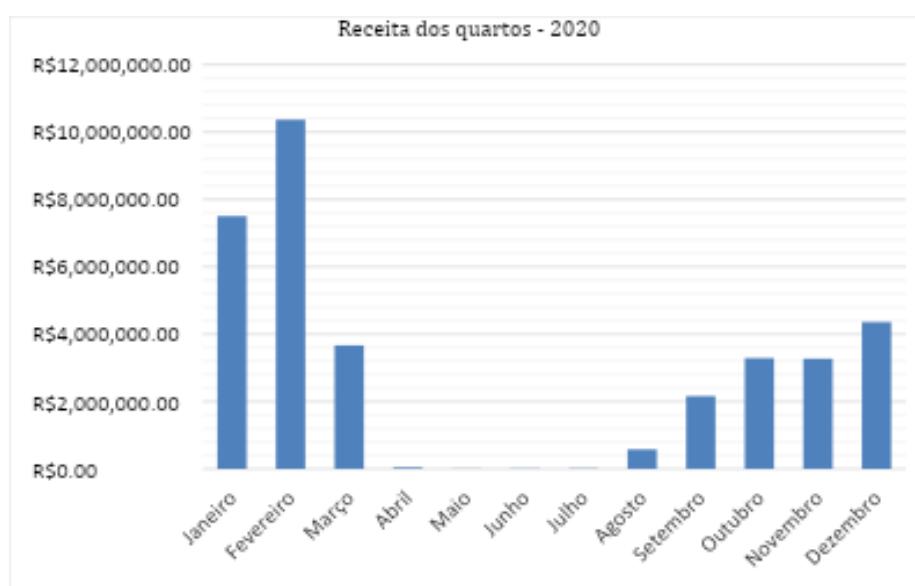


Gráfico 6: Receita dos quartos – 2020.

Graph 6: Room revenue – 2020.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Source: Prepared by the authors, 2025.

2021: Novo normal

Em 2021, iniciava-se o período popularmente conhecido como novo normal pois fazia um ano que o vírus do COVID-19 estava presente no cotidiano e a população já estava se adaptando à presença da doença devido à necessidade de retomar suas vidas; as restrições vigentes ainda eram bastante limitantes, apenas em março foi permitido o uso de 50% da ocupação hoteleira no Rio de Janeiro (O Dia, 2021).

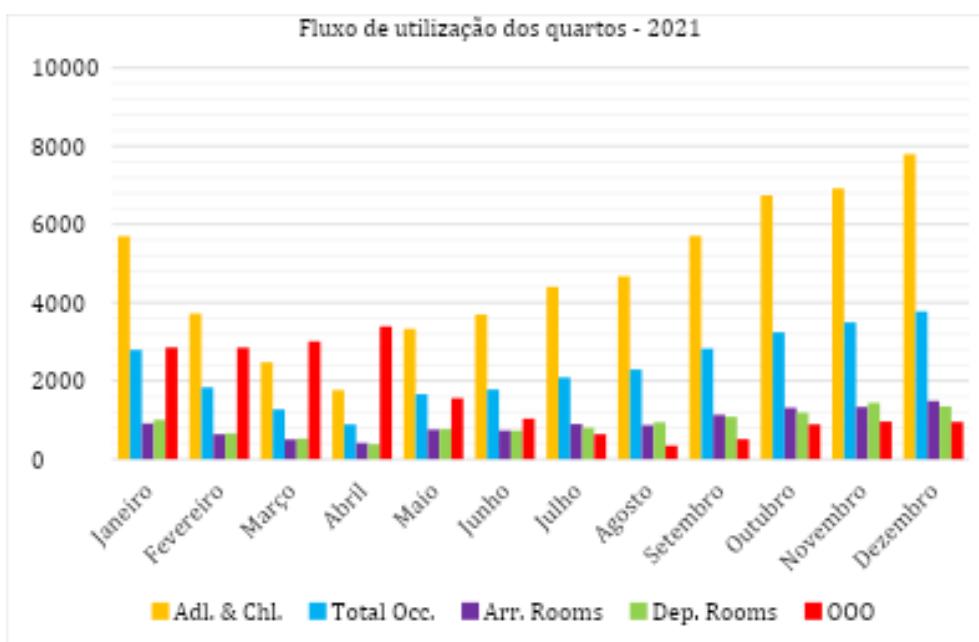


Gráfico 7: Fluxo de utilização dos quartos – 2021

Graph 7: Room usage flow - 2021

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Source: Prepared by the authors, 2023.

O Gráfico 7 acima mostra a realidade do ano de 2021 em relação ao número de hóspedes, de quartos ocupados, *check-in* e *checkout* e quartos fora de uso. De janeiro a abril há um decréscimo nos índices, mas pode-se notar a elevação no número de hóspedes e de quartos ocupados a partir de maio e seu crescimento constante nos meses seguintes e a redução da quantidade de unidades habitacionais bloqueadas.

A tarifa média, presente no Gráfico 8, movimenta-se de forma crescente e constante, estando sempre acima de R\$1.300,00. Pode-se dizer que representa um começo de recuperação após as fases mais críticas do coronavírus. Outra característica é que a tarifa média em 2021 superou 2019 na maioria das vezes. Em 2019 nem todos os meses marcaram tarifas médias superiores a R\$1.300,00 e em 2021, já era possível notar um aumento tarifário; o registro mais baixo foi de R\$1.363,97 em maio.

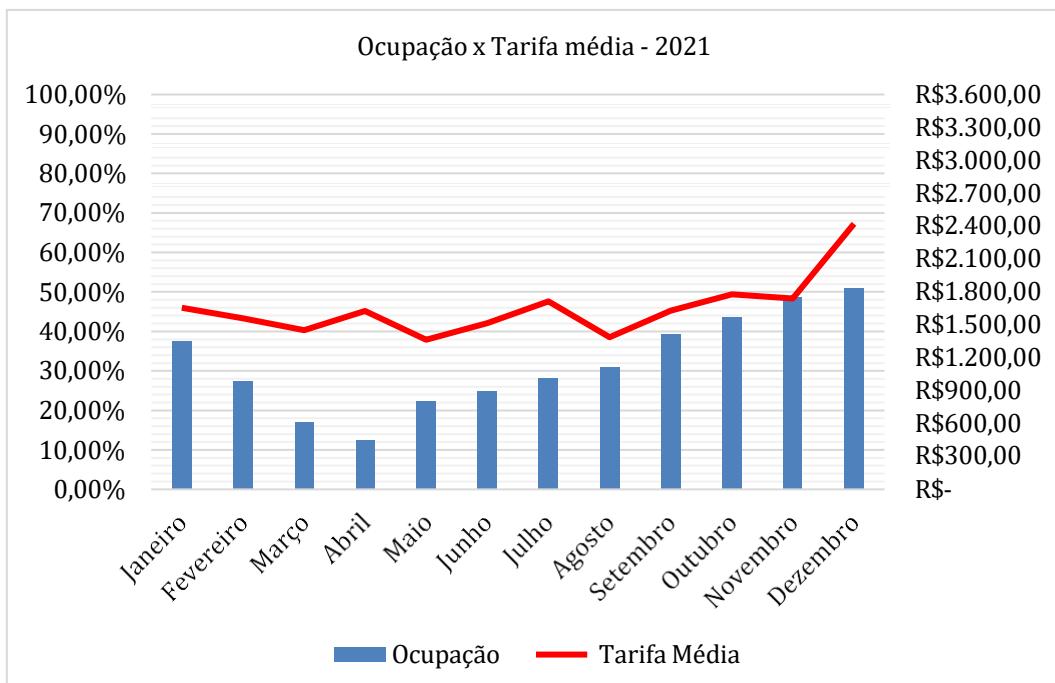


Gráfico 8: Ocupação x Tarifa média – 2021.

Graph 8: Occupancy x Average rate – 2021.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Source: Prepared by the authors, 2025.

A partir do segundo semestre de 2021, as estratégias de não redução de tarifas resultaram, no longo prazo, em seu aumento. Nesta ocasião, é possível ver maior uniformidade entre as médias das tarifas por mês, mesmo a tarifa de dezembro (R\$2.421,02) sendo quase o dobro da menor tarifa do ano (R\$1.363,97).

O maior índice de ocupação foi de 50,94% em dezembro, aproximado ao percentual do mesmo mês em 2019 (51,80%). O aumento contínuo da ocupação acontece de maio em diante e se torna mais expressivo a partir de setembro. O mês com ocupação mais baixa foi abril (12,36%) porém sua tarifa média foi a sétima mais alta.

Abordando o tema da receita dos quartos, o ano de 2021 não teve um bom desempenho no primeiro semestre (Gráfico 9). Somente em julho observa-se aumento mas não equipara à média de 2019, isto só é possível a partir de setembro. Contudo, os meses que se sucedem superam os mesmos em 2019, os valores exatos foram: R\$362.720,17 em outubro; R\$436.084,22 em novembro e R\$1.377.689,01 em dezembro. Costa Et al (2021) exemplifica as perdas da não realização de eventos característicos da cidade como o Carnaval representaram no setor do turismo, a perda de arrecadamento calculada foi de R\$5,5 bilhões. Essa mesma perda para o hotel pode ser comparada através da receita dos anos anteriores no período: R\$9.805.362,24 em 2019; R\$10.360.707,82 em 2020 e R\$3.003.371,86 em 2021.

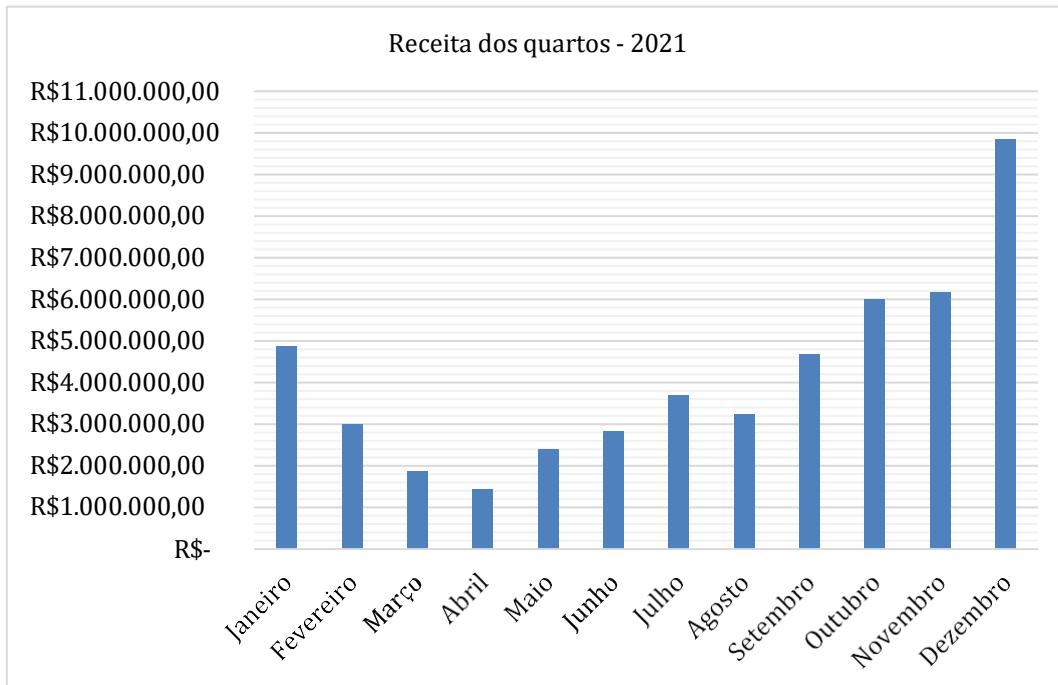


Gráfico 9: Receita dos quartos – 2021

Graph 9: Room revenue - 2021

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Source: Prepared by the authors, 2025.

2022: Pós-pandemia

Em 2022, com a vacinação sendo estimulada e ampliada entre a população brasileira e a situação da COVID-19 sendo mais bem administrada pelas autoridades, foi possível realizar o tradicional Carnaval do Rio de Janeiro em abril, após dois anos sem esse megaevento, responsável por trazer turistas de todo o Brasil e de outros países também; as fronteiras estavam abertas novamente e as viagens voltavam a acontecer.

Rotineiramente, as previsões de demanda são geradas a partir de dados e eventos passados e informações dos clientes (Bianchini; Mondo, 2020, p. 7). Por ser a primeira grande pandemia vivida pelo hotel, não havia histórico e tampouco informações sobre como contornar a situação, os softwares usados não eram suficientes e o perfil do cliente havia mudado

também, tornando o desafio de prever demanda para melhor aproveitamento da ocupação e aumento da receita uma tarefa complexa. Todavia, o que se nota é uma evolução positiva nos índices de ocupação (Gráfico 10). A partir de 2021, o sistema operacional usou as informações registradas para gerar dados de *forecasting* mais próximos à realidade para o ano de 2022, permitindo a ampliação e continuidade da forma de gerir receitas proposta para a fase.

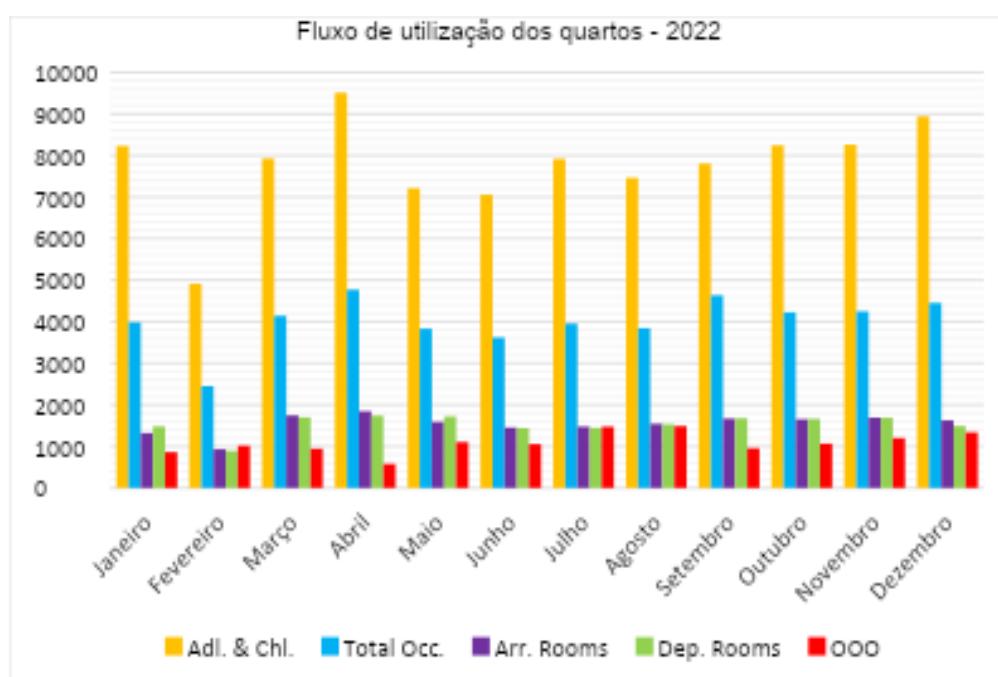


Gráfico 10: Fluxo de utilização dos quartos – 2022.

Graph 10: Room usage flow – 2022.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Source: Prepared by the authors, 2023.

Considerando as informações do Gráfico 10, em 2022, o hotel recebeu um número maior de hóspedes do que em 2019, porém, o número de quartos ocupados, de entradas e saídas esteve abaixo em quase todos os meses e havia mais unidades bloqueadas devido às reformas, reparos e uma futura reestruturação do número de leitos, justificando a impossibilidade de se ter mais unidades habitacionais em uso.

O aumento e estabilização da tarifa média são evidentes em 2022 e a Tabela 1 de intervalos de classe da tarifa média atesta a afirmação. Em quarenta e oito meses analisados, 67% atingiram tarifa média acima de R\$1.434,69; sendo doze meses em 2022 (25,13%); onze meses em 2021 (23,03%); cinco meses em 2020 (10,47%) e quatro meses em 2019 (8,38%). A análise feita corrobora o parágrafo anterior e atesta a efetividade das práticas de gerenciamento de receita exercidas pelo hotel que serão exibidas posteriormente (Gráfico 11). Classes são intervalos nos quais os valores da variável analisada são agrupados (ENAP, 2013). A distribuição de frequências tem como objetivo conhecer o comportamento da variável, suas ocorrências e resumir dados de um conjunto (Bussab; Morettin, 2013).

Tabela 1: Classes da Tarifa média - 2019 a 2022
Table 1: Average tariff classes - 2019 to 2022.

Classe	LI	LS	Fi	Fi	Fri	Fri
1	-R\$216,68	R\$333,78	4	4	0,083	8%
2	R\$333,48	R\$824,24	0	4	0,000	8%
3	R\$884,24	R\$1.434,69	12	16	0,250	33%
4	R\$1.434,69	R\$1.985,15	22	36	0,458	79%
5	R\$1.985,15	R\$2.535,61	6	44	0,125	92%
6	R\$2.535,61	R\$3.086,06	3	47	0,063	98%
7	R\$3.086,06	R\$3.636,52	1	48	0,021	100%
Total	-	-	48	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Source: Prepared by the authors, 2022.

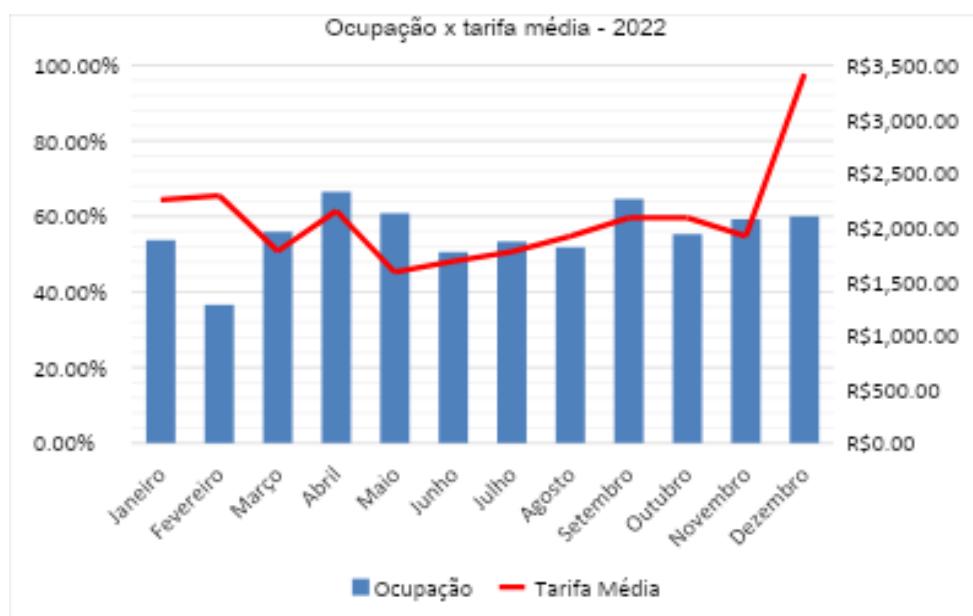


Gráfico 11: Ocupação x Tarifa média – 2022.

Graph 11: Occupancy x Average rate – 2022.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Source: Prepared by the authors, 2025.

Em *revenue management* é preciso atentar-se às flutuações de demanda; em períodos de baixa demanda são ofertadas tarifas com desconto para captação de clientes e em períodos de alta ocupação aumentam-se os preços para atrair os clientes com maior poder de compra e mais dispostos a pagar por esse aumento (Centurión, 2015, p. 237).

Durante o ano de 2022 inteiro, a receita ultrapassou os cinco milhões de janeiro a dezembro, essa marca não havia sido atingida nos anos anteriores, de 2019 a 2021. Março e junho foram os dois únicos meses de 2022 que geraram receita inferior aos próprios em 2019, a diferença foi de R\$2.440.784,73 e R\$358.275,24 respectivamente. O mês de abril, no qual ocorreu o Carnaval, atingiu uma receita praticamente duas vezes maior do que março de 2019, período do Carnaval; o valor excedente foi de exatos R\$5.197.496,77. Estas informações (Gráfico 12).



Gráfico 12: Receita dos quartos – 2022.

Graph 12: Room revenue – 2022.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Source: Prepared by the authors, 2025.

A efetividade das estratégias de gerenciamento de receita aplicadas para contornar a crise vivida ficam mais explícitas em 2022. Em muitos dos meses, a diferença de ocupação entre 2019 e 2022 é pequena, mas a diferença da receita gerada é alta. Os meses de maio, agosto e outubro, cuja ocupação esteve menos de 10% mais alta do que em 2019, geraram, respectivamente, R\$1.369.829,39; R\$2.595.380,20 e R\$3.188.957,27 a mais em 2022.

Dezembro de 2022 gerou receita acima de quinze milhões de reais, não registrados anteriormente no período temporal exibido neste trabalho.

Estratégias de RM em períodos de crise

A estratégia de gestão de receitas na rede hoteleira nos períodos de crise é de extrema importância para a sobrevivência dos negócios; dentre elas, o reajuste de tarifas de acordo com a demanda e descontos nas reservas antecipadas são formas de estimular a ocupação de leitos. A venda de alimentos, bebidas, serviços de spa, oferta de pacotes e promoções também incentivam o acesso da clientela. A segmentação de mercado com foco em viajantes a negócios e famílias também maximizam a ocupação. A gestão de receitas deve ser ética e transparente preservando a confiança dos hóspedes. A estratégia de adoção de receitas eficazes, em períodos de crise, ajuda as empresas hoteleiras a manterem a sustentabilidade financeira para a recuperação econômica no futuro.

No início da COVID-19, o hotel foi fechado de março a agosto de 2020 e prezava-se pelo resguardo dos hóspedes, colaboradores e a proteção da marca. Após os primeiros meses, os departamentos de RM e marketing elaboraram e divulgaram a venda de vouchers para operadoras de turismo sem data de validade, quando o hotel abrisse ou o cliente se sentisse seguro, pois devido aos bloqueios aéreos, às limitações de hospedagens, do alto nível

de contaminação e da paralisação turismo, não era possível reservar ou vender diárias. A primeira data para usar os vouchers foi intencionalmente em agosto, aniversário do hotel.

Uma oportunidade de gerar receita em momentos como o da pandemia do COVID-19 é a elaboração de novos produtos, como o voucher mencionado acima e opções de venda de produtos exclusivos do hotel. Até o momento de realização da pesquisa, os hotéis Fasano em São Paulo (Figura 1) e o Emiliano no Rio de Janeiro, tinham como produto alternativo a entrega de pratos dos seus restaurantes; comprovando a afirmação acima e demonstrando que esses produtos também aumentam a receita em períodos normais. Ações conjuntas de marketing e *revenue management* como estas podem se tornar grandes sucessos.

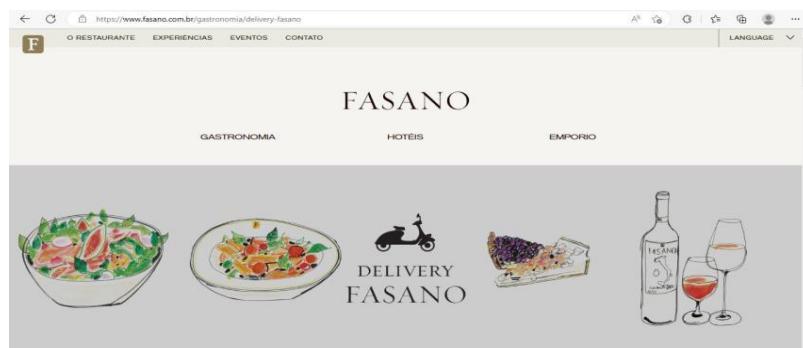


Figura 1: Delivery Fasano.

Figure 1: Fasano's Delivery.

Fonte: Captura de tela, 2022.

Source: Printscrean, 2022.

No cenário nacional, já havia um movimento de promoção do turismo interno para reaquecer o mercado, incentivado pelo Ministério do Turismo (Figura 2) com investimentos financeiros destinados a finalização de obras, do incentivo à remarcação das reservas ao invés do cancelamento e de campanhas de marketing, como o uso das hashtags "#RedescubraoBrasil" e "#ViajeComResponsabilidade" e propagandas digitais como da foto na próxima página.



Figura 2: Campanha de incentivo ao turismo no Brasil.

Figure 2: Campaign to encourage tourism in Brazil.

Fonte: Ministério do Turismo, 2021.

Source: Ministério do Turismo, 2021.

Seguindo o exemplo geral e baseando-se na própria realidade, o hotel desenvolveu estratégias para alcançar o mercado interno como potenciais consumidores e futuros clientes por meio das mídias sociais e pelas operadoras de turismo e agências de viagem parceiras.

A resposta desse novo cliente foi rápida e logo se tornaram importantes para a receita do hotel, como pôde ser visto nos registros de 2020 e de 2021. A operação das companhias aéreas internacionais só foi retomada no segundo semestre de 2020 com voos limitados; a média de voos realizados era três por semana, segundo matéria da Panrotas (2020).

As tarifas foram outro ponto avaliado; e não cortar ou não abaixar os preços era uma solução futura, pois uma vez reduzidos, seria difícil elevá-los novamente porque o cliente poderia rejeitar um reajuste quando o mercado turístico normalizasse. Outro fator a ser considerado antes da redução tarifária é o custo, idealmente, a receita precisa ser sempre superior ao custo, a margem de lucro precisa estar alinhada e ser sustentável para a empresa.

A medida aplicada foi trabalhar com diferentes tarifas nos diferentes canais de distribuição. Essa prática consiste em gerenciar preços de acordo com os canais de distribuição, de modo a ter um melhor aproveitamento da receita (Ivanov; Zhechev, 2012, p. 179). Dessa forma, os preços divulgados no site da empresa e nos sites de agências online permaneceram inalterados. As tarifas foram negociadas diretamente com operadoras de turismo parceiras e agências de viagens, vendendo a essas empresas diárias mais baratas, que foram repassadas ao cliente final como um pacote turístico oferecido por elas.

Os passos da aplicação das ferramentas de RM relativas à precificação em um meio de hospedagem como a mencionada acima, se dividem em seis etapas: definir o segmento de mercado; identificar o perfil do cliente e quanto se dispõe a pagar; definir o posicionamento de marca; calcular custos, receita e lucro desejados; monitoramento e reavaliação.

O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (2010) pode auxiliar o gestor a identificar sua categoria e segmentação de mercado e então identificar quem é seu cliente e o quanto ele está disposto a pagar. Definir o posicionamento de marca auxilia a precificação e a calcular os custos por unidade habitacional visando garantir o lucro desejado. Para Fraga (2011, p. 51) a segmentação é uma ferramenta estratégica para estruturação de mercados turísticos. Já Bianchini e Mondo (2020, p. 10), dizem que segmentar o mercado significa “*repartir seu mercado consumidor em grupos menores e específicos, que possuam características, necessidades e desejos semelhantes*”.

Como o hotel estudado sempre teve como clientes grupos de pessoas viajando juntas, tentou-se aumentar a receita através deles, oferecendo tarifas mais econômicas. Todavia, a ideia não foi bem-sucedida, o momento ainda era marcado pelo coronavírus e o isolamento. Por isso é importante rever e corrigir os métodos aplicados. Assim como a estratégia citada não teve a efetividade esperada em 2020 e 2021, no ano de 2022 teve resultado positivo.

Outra particularidade dos grupos é que eles são mais flexíveis e as datas da estadia podem ser negociadas. Na prática, isso significa verificar a

previsão de ocupação para a semana escolhida pelo grupo e, a partir dela, sugerir uma data próxima à escolhida pelo grupo, na qual a previsão da demanda esteja mais baixa. Desse modo, negociar meios de pagamento e diárias inferiores não representarão uma diminuição na receita, mas sim a maximização dela.

Limitar um mínimo e um máximo de diárias permite escolher qual o cliente mais vantajoso. Um hóspede previsto para permanecer duas noites elimina um outro que permaneceria por quatro noites, assim como hospedar um cliente por um mês inibe as chances de aplicar tarifas maiores para o mesmo período. Nos dois casos, não há aumento da receita. Estabelecer limite de reservas como forma de controle também pode ser aplicado às classes de clientes. Em um modelo agrupado de limites de reservas, os clientes mais bem classificados tem acesso a capacidade total enquanto clientes mais abaixo tem acesso somente à sua classe pertencente, evitando o problema de uma categoria estar indisponível para determinada classe enquanto a outra categoria tem quartos sobrando porque algumas unidades não foram vendidas (Talluri; Van Ryzin, 2004, p. 28-29).

Desenvolver estratégias com foco no cliente e em seus valores é fundamental à solidificação das estratégias de gerenciamento de receitas. Somente com a veiculação de informação da forma correta e clara o cliente consegue perceber o valor do produto ofertado e a segurança garantida pela empresa, não se sentindo lesado ou desrespeitado.

Considerações Finais

A pandemia do COVID-19 foi analisada por diversos autores; os fluxos turísticos e a mobilidade são o tema principal nas pesquisas encontradas, contudo, os objetivos específicos são direcionados aos destinos, políticas públicas, impactos na economia do setor e índices de desemprego. Alguns estudos de caso realizados, como Silva e Silva (2022), relatam o impacto do coronavírus no turismo de natureza no Geoparque Seridó e sua capacidade de carga com a flexibilização do isolamento, capacitação profissional e o envolvimento de profissionais nas decisões do turismo na região. Portanto, a realização de uma pesquisa a partir desempenho de uma empresa perante as dificuldades impostas pelo coronavírus através da óptica do gerenciamento de receitas se torna importante diferencial para mostrar formas de gestão propícias a contornar crises e manter um negócio saudável usando a estrutura disponível, aplicando ferramentas corretas e respeitando limitações externas e internas. Além de auxiliar outras empresas a adotarem as técnicas e alavancar novos estudos sobre o tema dentro do turismo.

Em conclusão, o estudo de caso do Copacabana Palace permitiu explorar os reflexos da pandemia do COVID-19 sobre as variáveis selecionadas. As análises feitas evidenciaram como estratégias de precificação e de gestão dos canais de distribuição foram o pilar para contornar os impactos da crise e alavancar a recuperação do hotel; estratégias de precificação são ideais em momentos nos quais existem limitações físicas e a ampliação da ocupação não é uma possibilidade. Essas abordagens

devem ser integradas não apenas em períodos de crise, mas em todas as fases do ciclo de vida do negócio, desde o planejamento estratégico até a operação diária.

Os dados observados provam a necessidade de monitoramento das estratégias, visando ajustes, melhorias ou manutenção. Em alguns casos, como o do hotel, o resultado positivo não é imediato. O exemplo do estudo de caso mostrou que as tentativas de recuperação da receita iniciadas em 2021 foram lentamente se concretizando e se estabilizaram em 2022.

O porte da hospedagem independe do sucesso da prática, a implementação do gerenciamento de receitas pode trazer benefícios significativos, aumentar a competitividade do negócio e auxiliar na tomada de decisão. A competitividade do mercado exige maior atenção das empresas hoteleiras em relação ao concorrente e a adoção das estratégias de gestão de receitas são fundamentais para o seu sucesso.

Essa ainda é uma ciência pouco desenvolvida no país, mas tem grande potencial de se espalhar nos diversos empreendimentos turísticos e de apoio ao turismo, pois suas teorias principais foram construídas dentro do setor e pensadas no uso do próprio e então adaptadas por outros empreendimentos, mostrando novamente sua eficácia e versatilidade.

A aplicação do *revenue management* no turismo é capaz de impulsionar os resultados das empresas hoteleiras. O exemplo do Copacabana Palace possibilitou visualizar as formas como a técnica pode ser aplicada em diferentes áreas do hotel, trazendo inúmeros benefícios relevantes, mesmo em momentos de desafios. Ainda há muito a ser feito para que o gerenciamento de receitas seja incorporado em sua plenitude ao setor hoteleiro, o caminho a ser percorrido inclui a automação de processos e treinamento de pessoal em gerenciamento de receitas. Contudo, é certo que para o sucesso das empresas hoteleiras no mercado atual, a adoção de estratégias eficazes é de extrema necessidade. E o *revenue management* tem grande potencial para ser amplamente utilizado, não apenas em momentos de crise, mas em todas as fases do negócio.

Nota:

¹ In its simplest form, revenue management recommends that hotels first identify differences in price sensitivity among customers, segment customers according to the price customers are willing to pay, and then price hotel rooms accordingly. In addition, they must forecast demand at the segment level and allocate available rooms to various segments in decreasing order of the price that the customers in the segment are willing to pay (Choi; Matilla, 2004).

Referências

ALVES, Danilo T. **Quando voltam os voos internacionais ao Brasil? Confira agenda.** Panrotas, 14 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/aviacao/empresas/2020/07/confira-a-agenda-da-volta-dos-voos-internacionais-ao-brasil_175067.html#:~:text=A%20empresa%20voltar%C3%A1%20a%20voar,Guarulhos%20e%20um%20do%20Rio>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2023.

ANAC. Indicadores do transporte aéreo recuam em consequência da pandemia de Covid-19. 12 de agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2021/indicadores-do-transporte-aereo-recuam-em-consequencia-da-pandemia-de-covid-19>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2023.

BEZERRA, Maria do Socorro Coelho, SILVA, Alexandre César Batista; ALBUQUERQUE, Francivaldo dos Santos; SOUZA, Dyego Henrique Soares de; RODRIGUES, Raimundo Nonato. Impactos oriundos da implantação do revenue management em um hotel de médio porte. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. Crato, v.13, n. 44, p.148-168. 2019.

BIANCHINI, G. A.; MONDO, T. S. Revenue Management: Estudo comparativo na hotelaria de Florianópolis-SC. **Marketing and Tourism Review**. Belo Horizonte, v. 5, n. 1, mai./jun. 2020.

BIO MANGUINHOS / FIOCRUZ. **Vacinação contra a Covid-19 no Brasil completa um ano**. Fundação Oswaldo Cruz, 18 de janeiro de 2022. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/vacinacao-contra-covid-19-no-brasil-completa-um-ano>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2023.

BOARIA, F.; ANJOS, S. J. G. Revenue Management a Gestão de Receitas na hotelaria em Foz do Iguaçu – PR. **Revista Turismo - Visão e Ação**. v. 16, n. 1, jan./abr. 2014.

BOECHAT, Ricardo. **Copacabana Palace, 85 anos: um hotel e sua história**. Tradução de Wynn-Jones, E.; Lynes, J. (Copacabana Palace, 85 years: a hotel and its history). São Paulo: Editora DBA Artes Gráficas, 2009.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CENTURIÓN, Ligia. **Princípios e práticas de Revenue Management: gerenciamento de demanda, de receita e de distribuição**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2015.

CHOI, S.; MATTILA, A. S. Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness. **Journal of Revenue and Pricing Management**. Pensilvânia, v. 2, n. 4, p. 303-314, 2004.

COLDEBELLA, L.; FIGUEIREDO, L. G. B. Restaurant revenue management: gestão de receitas em restaurantes_ aplicação do método revenue management no ambiente de restauração. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**. Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 552-572, out./dez. 2017.

COSTA et al. Rio de Janeiro: cenário turístico carioca em tempos de pandemia. **Geo UERJ**. Rio de Janeiro, n. 39, p. 1-21.

DE SÁ, F. Z.; GASTAL, S.A. Mobilidade, imobilidade e a-mobilidade: para discutir o turismo em tempos de COVID-19. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-13.

EMILIANO. **Emiliano em casa**. Disponível em: <<https://emilianoemcasa.com.br/menu>>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2023.

ENAP. Programa Avaliação Socioeconômica de Projetos: Unidade 1 Estatística Descritiva. Brasília, 2015.

FASANO. **Delivery Fasano.** Disponível em: <<https://www.fasano.com.br/gastronomia/delivery-fasano>> Acesso em: 14 de fevereiro de 2023.

FRAGA, C. C. L. Contribuição metodológica para a implantação de trens turísticos no Brasil. 2011. 230 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Transportes). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Transportes, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.pet.coppe.ufrj.br/images/documentos/teses/2011/Tese_CarlaConceicaoLanaFraga.pdf>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2023.

GANDRA, Alana. Hotéis de luxo se preparam para retomar atividades no Rio. Agência Brasil, 01 de julho de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-07/hoteis-de-luxo-se-preparam-para-retomar-atividades-no-rio>>. Acesso em: 18 de janeiro de 2023.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulos: Atlas, 2002. p. 41-42.

IRPH-Instituto Rio Patrimônio Da Humanidade. Guia das APACs. ano 2, n. 1, v. 12, 2012. Disponível em: <<https://rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/6433361/4172414/guia12.compressed.pdf>>. Acesso em: 07 de janeiro 2024.

IVANOV, S. e ZHECHEV, V. Hotel revenue management – a critical literature review. **SSRN.** Rochester, v. 60, n. 2, jan. 2012.

IVANOV, Stanislav. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. 1 ed. Varna: Zangador, 2014. p. 7. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ZSrJAwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2023.

MENDONÇA, Ana Waley (org.). Metodologia para Estudo de Caso. Palhoça, UnisulVirtual, 2014.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Governo Central registra déficit de R\$ 194 bilhões no mês de junho em decorrência de pandemia. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-central-registra-deficit-de-r-194-bilhoes-no-mes-de-junho-em-decorrencia-de-pandemia>>. Acesso em: 25 de dezembro 2023.

MINISTÉRIO DO TURISMO. O impacto da pandemia nos setores de Turismo e Cultura do Brasil. **Revista Dados & Informações do Turismo no Brasil.** Ano 1, ed. 2, jun 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/revistas/revista-dados-informacoes-do-turismo-no-brasil-2a-edicao-2021>>. Acesso em 03 de abril de 2023.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Retomada do Turismo. 30 de novembro de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obra-e-atividades/retomada-do-turismo/RelatorioRetomadadoTurismo.pdf>>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2023

MINISTÉRIO DO TURISMO. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem - Cartilha do Processo de Classificação. 2010. Disponível em: <<https://docente.ifrn.edu.br/anavelasque/cartilha-sbclass>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2023.

MOREIRA, Artilhes; PINHEIRO, Lara. **OMS declara pandemia de coronavírus.** G1, 11 de março de 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghml>> Acesso em: 03 de abril de 2023.

MORETTIN, Eduardo. Cinema e Estado no Brasil: a Exposição Internacional do Centenário da Independência em 1922 e 1923. **Novos Estudos CEBRAP**. São Paulo, ed. 89, v. 30, n. 1, p. 137-148, mar. 2011.

O DIA. Castro altera decreto e permite que hotéis e pousadas tenham 50% de ocupação nas áreas de lazer. 26 de março de 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/taxa-de-ocupacao-nos-hoteis-do-rio-de-janeiro-e-de-81-no-inicio-do-feriado/>>. Acesso em: 18 de janeiro de 2023.

OPAS. **Histórico da Pandemia de COVID-19.** Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19#:~:text=Em%2011%20de%20mar%C3%A7o%20de,e%20n%C3%A3o%20%C3%A0%20sua%20gravidade>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2023.

PREFEITURA DO RIO. **Regras de Ouro.** Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/vigilanciasanitaria/exibeconteudo?id=11294643>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2023.

RODRIGUES, A. F. A. C.; FARIAS, K. S. S.; TAVARES M. G. C.; CASTRO, M. C. S. Planejamento e gestão do turismo durante a Covid-19 nas regiões turísticas de Belém e Campos do Marajó. **Geo UERJ**. Rio de Janeiro, n. 39, p. 1-22

SILVA, J. A. SILVA, M. J. V. Os Impactos da Covid-19 no Turismo de Natureza realizado no Geoparque Aspirante Seridó: um olhar de guias de turismo e condutores locais. **Turismo, Sociedade & Território**. Natal, v. 4, n. 1, p. 1-24
Site institucional LVMH. Disponível em: <<https://www.lvmh.com/en>>. Acesso em: 03 de abril de 2023.

TALLURI, K. T.; VAN RYZIN, G. J. **The Theory and Practice of Revenue Management**. Springer, 2004.

TAVARES, Maria Goretti da Costa; SERRA, Hugo Rogério Hage; DA SILVA, Sandra Maria Sousa; CHAVES, Ágila Flaviana Alves Chaves Flaviana Alves Chaves; BARRETO, Elcivânia de Oliveira; FARIAS, Kássia Suelen da Silva; DE CASTRO, Milene de Cássia Santos; PAZ, Izabela Rodrigues. O turismo no Pará e a Covid-19: diversidade econômica e políticas públicas regionais a

partir do impacto da pandemia. **Geo UERJ**. Rio de Janeiro, n. 39, 2021, p. 1-23.

TAVARES, M. G. C.; SILVA, S. A.; GUAMBE, J. J. J. Dossiê “Turismo Em Tempos de Pandemia”. **Geo UERJ**. Rio de Janeiro, n.39. 2021, p. 1-4.

VILANI et al. Ecoturismo no Pós-COVID-19 no Parque Nacional da Tijuca e Parque Estadual da Pedra Branca. **Revista Brasileira de Ecoturismo**. São Paulo, v. 13, n. 4, p.671-688, nov. 2020 – jan. 2021.

,

Paula de Barros Gonçalves: Universidade Federal Fluminense, RJ, Brasil.

E-mail: pauladebarrosgoncalves@gmail.com

Link para o currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9900708401404291>

Link para o ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3999-5978>

Fabio Vinicius de Araujo Passos: Universidade Federal Fluminense, RJ, Brasil.

E-mail: passosfabio@id.uff.br

Link para o currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9561885200662079>

Link para o ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3995-0906>

Data de submissão: 12 de março de 2024

Data do aceite: 09 de outubro de 2024

Avaliado anonimamente