

Cenário do turismo e orçamento hoteleiro · Nordeste

Eleições passaram. E o orçamento 2027?

O que importa para o seu hotel em 2027.

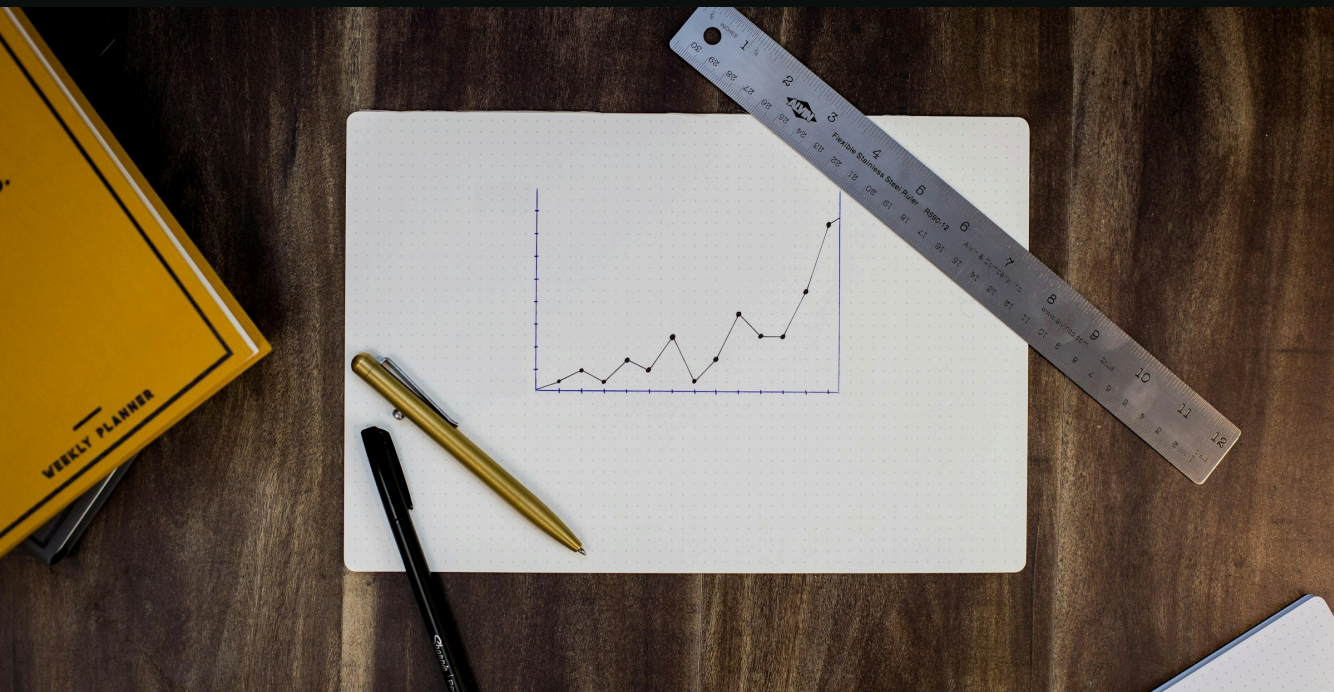


Foto: Isaac Smith, Unsplash. Imagem ilustrativa.

O país depois
da eleição

A demanda que
chega ao Nordeste

O setor, os custos
e a tecnologia

O orçamento em
quatro sprints

Editorial

A eleição respondeu uma pergunta. O orçamento tem outras.

Em 25 de outubro o país escolheu quem governa de 2027 a 2030. No primeiro pregão depois do resultado, a bolsa caiu 13,9% e o dólar subiu 8,2%. Na mesma semana, a maioria dos hotéis do Nordeste abre a planilha do ano anterior para fechar o orçamento de 2027.

Este caderno parte de outra pergunta: o que, de fato, muda a conta de um hotel do Nordeste em 2027? Fomos buscar a resposta em dado primário. A grade de voos registrada na ANAC para a temporada. O bilhete aéreo que mostra de onde o hóspede compra. A série de chegadas de argentinos. A busca por hotel no Google. A carteira já reservada para a alta. O agro, o comércio, o câmbio, a folha e a reforma tributária.

Usamos as pesquisas do setor como fonte e escrevemos a nossa leitura ao lado delas, separada e assinada. Nenhum relatório de terceiro é a tese deste caderno. A tese é nossa: orçamento bom não acerta o futuro, decide antes o que fazer quando cada futuro aparecer. Por isso a última parte transforma o ano em quatro sprints, um por trimestre, cada um com datas, origens, metas e gatilhos.

Os dados vão até 28 de outubro de 2026. Cada capítulo termina numa pergunta para a sua planilha.

Neste caderno

-13,9%

Ibovespa no primeiro pregão depois do resultado, 26/10

11,3%

CBS de 2027 calculada pelo TCU em 28/10

+14,6%

assentos regulares para Maceió, nov. a mar.

+9,4%

argentinos chegando pelo ar, até agosto

Nesta edição

Quatro partes, do país ao seu hotel.

1 O país depois da eleição

O ponto de partida foi coletado antes	5
O que o mercado já cobra	6
Um dia de outubro na planilha	7
Contratado e em aberto	8
O agro que viaja	9
Comércio, crédito e consumo	10
Os três efeitos do dólar	11
Origens que ganham e que perdem	12

3 O setor, os custos e a tecnologia

A hotelaria cresce por preço	23
Eventos e viagem corporativa	24
Canal, prazo e caixa	25
A folha antes da receita	26
Juro e a ordem das decisões	27
Tecnologia: a curva J	28
Como orçar tecnologia	29

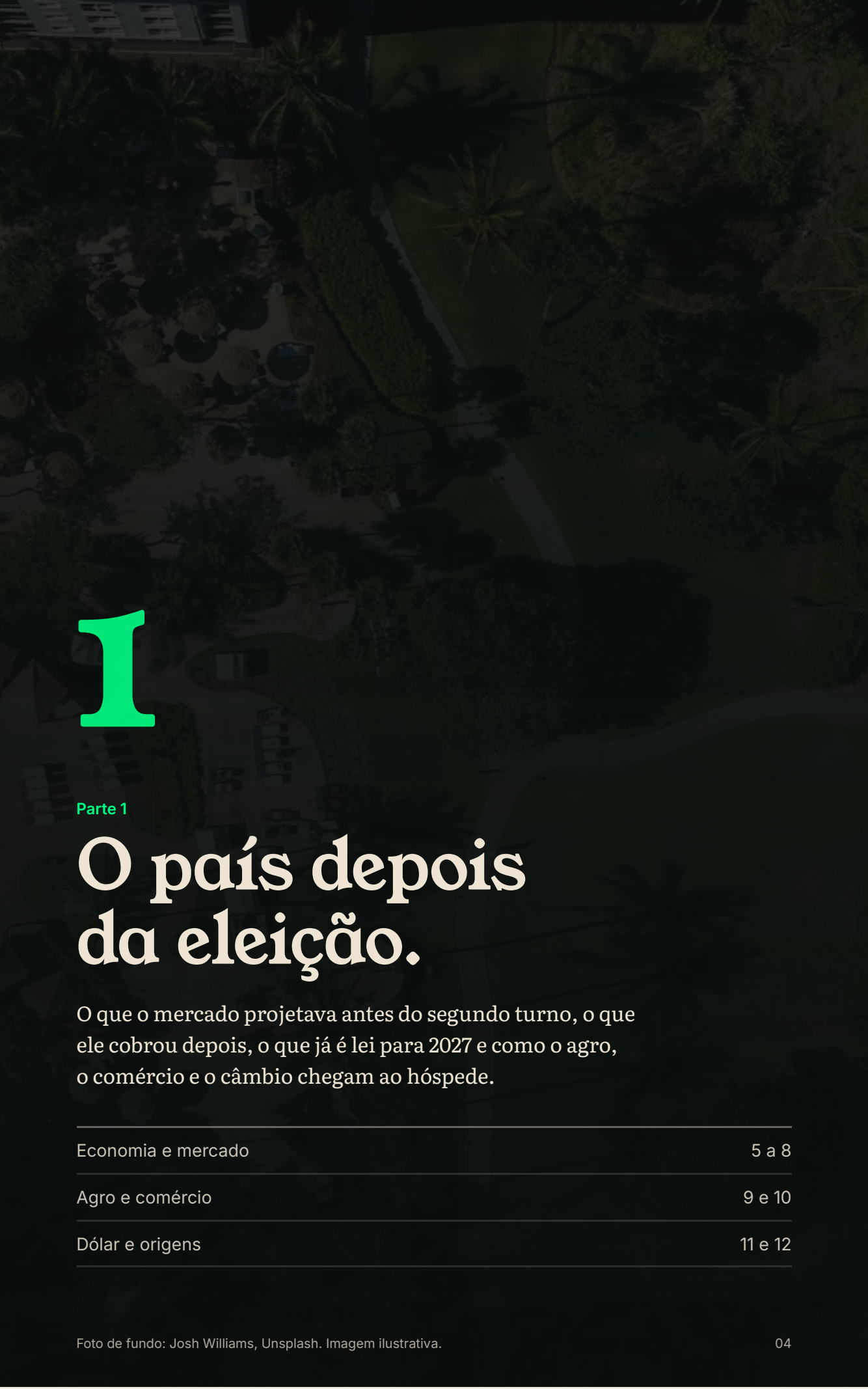
2 A demanda que chega ao Nordeste

Argentinos: queda por terra, alta pelo ar	14
Voos internacionais da temporada	15
A malha doméstica para frente	16
O preço da passagem	17
A busca por hotel	18
Como o hóspede compra	19
O que já está vendido	20
A mesma diária, três variações	21

4 O orçamento em quatro sprints

A exposição do hotel	31
Sprint 1 · jan. a mar.	32
Sprint 2 · abr. a jun.	33
Sprint 3 · jul. a set.	34
Sprint 4 · out. a dez.	35
Três cenários	36
Dez decisões com gatilho	37
O calendário de revisão	38

Fontes nas páginas 39 e 40 · Oito perguntas para a reunião de orçamento na página 41.

A large, stylized number '1' in a vibrant green color, positioned on the left side of the page. The background is a dark, high-contrast aerial photograph of a tropical resort, featuring a swimming pool, palm trees, and lush vegetation.

1

Parte 1

O país depois da eleição.

O que o mercado projetava antes do segundo turno, o que ele cobrou depois, o que já é lei para 2027 e como o agro, o comércio e o câmbio chegam ao hóspede.

Economia e mercado	5 a 8
Agro e comércio	9 e 10
Dólar e origens	11 e 12

A economia

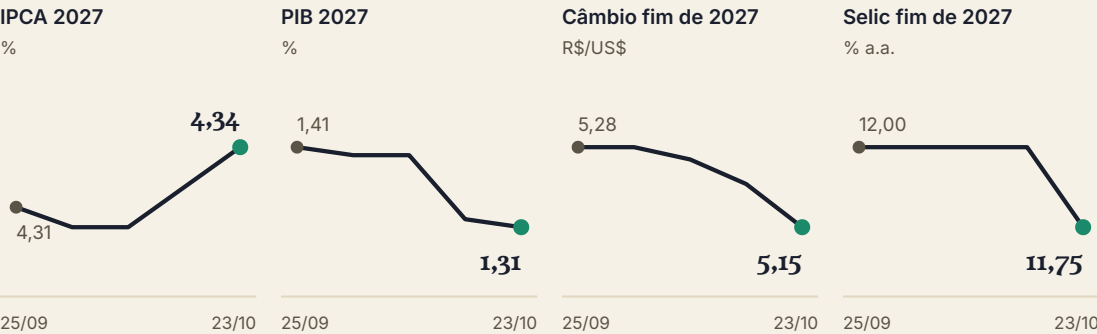
O ponto de partida foi coletado antes da eleição.

O Boletim Focus datado de 23 de outubro é a última fotografia do mercado antes do segundo turno. Ele foi divulgado na segunda-feira, 26, depois do resultado. As respostas, porém, são anteriores: não é uma reação à eleição. O primeiro Focus com coleta posterior sai em 3 de novembro.¹

Mediana do Focus de 23/10/2026	2026	2027	2028
IPCA	5,19%	4,34%	3,75%
PIB	1,80%	1,31%	1,81%
Câmbio no fim do ano	R\$ 5,05	R\$ 5,15	R\$ 5,20
Selic no fim do ano	13,25%	11,75%	10,00%

Antes da eleição, o mercado já esfriava 2027

Medianas do Focus para 2027, coletas de 25/9 a 23/10/2026



Mesmo antes do resultado, a direção era de esfriamento: o PIB de 2027 caiu de 1,41% para 1,31% em cinco semanas. Entre quem respondeu nos últimos cinco dias úteis, o IPCA de 2027 já estava em 4,47%, acima do teto da meta.¹

Para a planilha

Juro e câmbio entram como um número ou como uma faixa?

A economia

O que o mercado já cobra.

-13,88%

Ibovespa em 26/10, com circuit breaker pela primeira vez desde março de 2020

+8,21%

dólar comercial no mesmo dia, a R\$ 5,40. Em 28/10 a PTAX estava em R\$ 5,34

14,9%

taxa do DI para janeiro de 2028, alta de 2,08 pontos em um pregão

Preço de ativo não é projeção. Mas mostra o que o mercado passou a exigir: um sinal fiscal. Até 28 de outubro nenhum banco ou consultoria tinha publicado número novo para 2027. O que saiu foi direção. O BTG Pactual espera real de 10% a 15% mais fraco e juro real longo acima de 8%. As projeções feitas antes do voto já apontavam PIB perto de 1% em 2027 no Bradesco, na XP e na Tendências.^{2,3}

“Tudo isso está sugerindo um desafio maior para o Banco Central atingir a meta de 3%.”

Caio Megale, economista-chefe da XP, à CNN Brasil, 27 out. 2026.³

“A atenção agora se desloca rapidamente da eleição para a equipe e o plano fiscal.”

Thomas Haugaard, gestor de portfólio da Janus Henderson, ao InfoMoney, 26 out. 2026.²

A leitura da Sereia

Para o orçamento de 2027, a premissa prudente é PIB perto de 1%, câmbio entre R\$ 5,30 e R\$ 5,40, IPCA acima de 4,5% e Selic caindo menos do que o Focus pré-eleição indicava. O nome da equipe econômica e o primeiro sinal fiscal são os gatilhos que podem mover essas faixas. Eles entram no calendário de revisão, não no número fechado.

Para a planilha

Qual linha muda se o dólar ficar em R\$ 5,40 e o juro não cair?

28 de outubro

Um dia de outubro já mexe na planilha.

Três dias depois do segundo turno, uma única quarta-feira trouxe seis notícias com efeito sobre 2027, o “novo normal” do Brasil, como resumiu o investidor Thiago Nigro. Nenhuma delas estava no Focus de 23 de outubro. Organizamos pelo que importa para o hotel.²⁵

Fato	O que aconteceu	Para o hotel
CBS de 11,3%	O TCU aprovou a alíquota de referência da CBS para 2027: 11,3468%, acima dos 9,21% estimados pelo Comitê Gestor do IBS. O Senado decide até 15 de dezembro. Sem voto, vale o cálculo do TCU.	Com a redução de 40% da hotelaria, a hospedagem fica perto de 6,8%, em cálculo nosso. Proposta de grupo feita com 5,7% fica cerca de um ponto abaixo.
ICMS dos combustíveis	O Confaz aprovou em 27 de outubro, com vigência em 1º de fevereiro de 2027: diesel 11,1% mais caro, de R\$ 1,17 para R\$ 1,30 por litro. Gás de cozinha, 4,8%. Gasolina, 4,5%, de R\$ 1,57 para R\$ 1,64.	Cozinha, lavanderia e fornecedor que entrega por caminhão ficam mais caros. O turista que chega de carro paga mais a partir do Carnaval.
Juro do financiamento	O Bradesco elevou o juro mínimo do financiamento imobiliário de 11,69% para 15% ao ano mais TR, alta inédita na série acompanhada pela MySide.	Crédito para obra e reforma fica mais caro. A fila de investimento precisa ser reprecificada.
IOF sobre isentos	A equipe econômica estuda cobrar IOF sobre LCI, LCA, CRI, CRA e debêntures incentivadas. Não há decreto, alíquota nem data.	O caixa do hotel aplicado em LCI e LCA pode render menos. O crédito do agro pode encarecer.
Correios	O Tesouro deu garantia a um empréstimo de R\$ 7 bilhões de quatro bancos aos Correios, a 114,26% do CDI, em 15 anos.	Sinal fiscal que o mercado vai ler junto com o primeiro Focus pós-eleição, em 3 de novembro.
Ruído institucional	O candidato derrotado publicou carta contestando o resultado e editou o texto em seguida. O PL, partido dele, reconheceu o resultado confirmado pelo TSE.	Entra como sinal do cenário pessimista, não como premissa.

A leitura da Sereia

A CBS é o único dos seis fatos com efeito direto e datado na tarifa. Os outros mexem no custo, no crédito e no humor do mercado. É por isso que o orçamento carrega faixa e calendário de revisão. Um número fechado em outubro não resiste a novembro.

Para a planilha

As propostas de grupo e corporativo para 2027 já foram refeitas com a CBS de 11,3%?

As regras de 2027

O que já está contratado e o que segue em aberto.

Boa parte do que pesa no orçamento de 2027 independe de quem governa. Já foi aprovado, promulgado ou está em lei com data marcada. Orçar como se ainda fosse incerto é perder dois meses de preparação.

Contratado	Em aberto
Jornada de 42 horas Emenda constitucional promulgada em 16/10/2026: jornada máxima de 42 horas em 60 dias e de 40 horas um ano depois, com duas folgas semanais e sem redução de salário.⁴	Alíquota da CBS O TCU calculou 11,3% em 28 de outubro. O Senado fixa até 15 de dezembro. Grupos ainda recebem RFPs com 5,7%.^{5,22}
Reforma tributária no caixa Em 2027 a CBS passa a valer e PIS e Cofins acabam. A hotelaria tem redução de 40% e toma crédito sobre o que compra. O cliente corporativo não toma crédito sobre a diária.⁵	Juro e câmbio A Selic está em 13,75%. Há Copom em 3 e 4 de novembro e em 8 e 9 de dezembro. O ritmo dos cortes depende do sinal fiscal.¹
Salário mínimo maior O projeto de orçamento federal propõe R\$ 1.741 para 2027, alta de 7,4%. O valor final depende do INPC até novembro.⁶	Ajuste fiscal O projeto de 2027 tem meta de superávit de 0,5% do PIB, com descontos que reduzem o resultado efetivo. O governo diz ter medidas prontas e ainda não as apresentou.⁶
Renda isenta até R\$ 5 mil A isenção de IR vale desde janeiro de 2026. Em 2027 é efeito de nível, já presente na renda, não impulso novo.⁶	Agenda no Congresso A Câmara eleita em 4 de outubro tem o PL como maior bancada. A tramitação de qualquer pacote passa por esse arranjo.⁷

A leitura da Sereia

O que tem data entra no orçamento como premissa: folha em 42 horas, tributo destacado por fora e salário mínimo. O que segue em aberto entra como faixa, com data marcada para revisar.

Para a planilha

A escala de janeiro já foi desenhada para 42 horas e a tarifa corporativa já considera o tributo por fora?

O agro

O interior que viaja chega a 2027 com caixa desigual.

-7,8%	PIB do agronegócio em 2026, R\$ 3,13 trilhões (CNA e Cepea). O ramo agrícola cai 13,7%, a pecuária sobe 2,8%
+1,4%	safrade grãos 2026/27 estimada pela Conab, 367,1 milhões de toneladas
+19,1%	boi gordo no ano até 15/10, R\$ 380,20 por arroba (Cepea)

O agro fecha 2026 com preço ruim nos grãos, dívida alta e crédito rural caro. O câmbio de 26 de outubro deu um bônus imediato: US\$ 100 mil exportados passaram de R\$ 499 mil para R\$ 540 mil. No dia seguinte, a soja em Paranaguá subiu 2,06% enquanto Chicago caía 1,26%. O mesmo dólar encarece o fertilizante em plena safra. As exportações do agro somaram US\$ 133,6 bilhões até setembro, alta de 5,5%.⁸

“A democracia pressupõe que, encerrada a eleição, os interesses do Brasil estejam acima das disputas políticas.”
Lucas Costa Beber, presidente da Aprosoja-MT, à CNN Brasil, 27 out. 2026.⁸

Um em cada cinco bilhetes para Maceió sai do Centro-Oeste		
Participação do Centro-Oeste nos bilhetes aéreos domésticos, jan. a set.		
Destino do bilhete	2025	2026
Maceió	22,2%	19,8%
João Pessoa	22,0%	19,5%
Natal	17,3%	16,3%
Porto Seguro	12,6%	16,7%
Recife	15,8%	15,3%
Fortaleza	10,9%	9,5%

Cálculo da Sereia sobre os microdados de tarifas aéreas domésticas da ANAC. O bilhete registra a cidade de origem antes da conexão. Exclui pacote, milhas e corporativo. Centro-Oeste inclui o Distrito Federal.⁹

A leitura da Sereia

O agro sustenta a demanda premium de lazer no verão, mas não de forma generalizada: vale onde a soja já foi vendida ou travada e onde há boi. Para Maceió, João Pessoa e Natal, um em cada cinco ou seis bilhetes sai do Centro-Oeste. É uma origem para trabalhar com poucas agências grandes, não com campanha de massa.

Para a planilha

Quanto da sua receita vem de praças do agro e qual o plano para elas?

Comércio e consumo

O consumidor chega cansado de crédito.

103,6

pontos na Intenção de Consumo das Famílias (CNC) em outubro, terceira queda seguida, coletada antes do resultado

28,9%

da renda das famílias comprometida com dívida em junho, recorde da série do Banco Central

444,9%

ao ano, juro médio do rotativo do cartão. Parcelar viagem ficou mais caro

O turismo segue crescendo, mais devagar. A FecomercioSP mediu R\$ 143,1 bilhões de faturamento no primeiro semestre de 2026, alta de 3,5%. A projeção é de 4% no ano. A CNC estimou R\$ 218,77 bilhões para o verão passado, 44% da receita anual do setor. A previsão para o verão 2026/27 ainda não saiu: costuma ser publicada entre dezembro e janeiro.¹⁰

“O País enfrenta desafios que exigem equilíbrio, responsabilidade fiscal, segurança jurídica e uma visão estratégica de longo prazo.”

José Roberto Tadros, presidente da CNC, em nota de 26 out. 2026.¹⁰

No ICF de outubro, só 48% das famílias veem o emprego de forma positiva, o menor patamar desde setembro de 2022. A renda das famílias mais pobres sobe e a das mais ricas cai no ano. O turismo de negócios, pelo outro lado, bateu recorde de R\$ 11 bilhões até setembro.^{10,20}

A leitura da Sereia

Juro alto tira poder de viagem de quem compra parcelado, de qualquer origem. O hotel que depende de pacote em muitas parcelas sente primeiro. Duas respostas cabem no orçamento: pagamento à vista com valor agregado em vez de desconto. Campanhas para quem já tem a viagem pronta para comprar, perto da data.

Para a planilha

Quanto da venda de 2026 foi parcelada em mais de seis vezes e por qual canal?

O câmbio

O dólar mexe em três direções ao mesmo tempo.

A PTAX do Banco Central, que é a média de quatro consultas ao longo do dia, foi de R\$ 5,04 em 23 de outubro para R\$ 5,50 em 26, quando o dólar chegou a R\$ 5,60 na máxima. Em 28 estava em R\$ 5,34. O dólar turismo chegou a ser vendido entre R\$ 5,77 e R\$ 5,89. Para a hotelaria do Nordeste, o efeito não é um só.^{2,12}

Um câmbio, três efeitos

PTAX de 23/10 e de 28/10/2026

Dólar mais alto

R\$ 5,04 → R\$ 5,34

O brasileiro que ia para fora

Os brasileiros gastaram US\$ 12,6 bilhões no exterior no primeiro semestre, recorde, com dólar perto de R\$ 4,90. Com o dólar turismo perto de R\$ 5,85, a mesma viagem fica de 10% a 20% mais cara.¹¹

O estrangeiro que chega

Os estrangeiros gastaram US\$ 8,3 bilhões no Brasil até setembro, recorde. O Nordeste lidera a alta do turismo internacional em 2026, com 27,1% a mais por via aérea.¹²

O custo que sobe

Combustível de aviação e leasing são contratados em dólar. O querosene subiu 13,9% em setembro e 11,8% em outubro. Insumos importados do hotel seguem o mesmo câmbio.¹⁵

A leitura da Sereia

Ganho mais direto para o resort do Nordeste é a alta renda de São Paulo, do Sul e do Distrito Federal que troca o exterior pelo doméstico. Essa venda acontece agora. Não há medida de quanto migra: a premissa é de faixa, conferida no pickup.

Para a planilha

Existe uma campanha para quem desistiu da viagem internacional em 2027?

As origens

Quem ganha e quem perde poder de viagem.

A eleição não muda a renda do hóspede por voto. Muda por canal econômico. Cada canal pesa diferente em cada praça de origem. A mistura de praças é o que faz o mesmo país pesar diferente em cada hotel.

Canal	Dado	Origem que tende a ganhar ou perder
Dólar alto	Exportação do agro de US\$ 133,6 bilhões até setembro, soja em reais subindo	Ganha o polo do agro no MT, GO, MS, MATOPIBA, PR e interior de SP, sobretudo a pecuária
Exterior mais caro	Gasto recorde lá fora no 1º semestre, dólar turismo perto de R\$ 5,85	Redireciona para o doméstico a alta renda de SP, Sul e DF
Juro alto	Renda comprometida com dívida em 28,9%, rotativo a 444,9% ao ano	Perde a classe média que viaja parcelado, de qualquer origem
Transferências e mínimo	39,8% das famílias do Nordeste recebem programa social, mínimo de R\$ 1.741	Sustenta o turismo regional e rodoviário dentro do Nordeste, não a diária de resort
Funcionalismo	DF com a maior renda per capita do país, R\$ 4.538	Estável, com risco se um ajuste fiscal congelar reajustes

São Paulo lidera, mas não decide sozinho

Origem dos bilhetes aéreos domésticos por região, jan. a set. de 2026

Destino	SP	RJ, MG, ES	Sul	Centro-Oeste	Nordeste
Maceió	38,8%	16,1%	17,9%	19,8%	3,4%
Natal	38,4%	18,4%	14,0%	16,3%	7,1%
Fortaleza	28,5%	18,6%	11,4%	9,5%	16,6%
Recife	40,6%	14,2%	10,1%	15,3%	15,5%
Salvador	38,4%	20,1%	11,8%	11,2%	15,7%
Porto Seguro	41,3%	25,6%	10,0%	16,7%	5,2%

Cálculo da Sereia sobre os microdados de tarifas da ANAC. Norte completa os 100%. Em Maceió, São Paulo caiu de 43,5% para 38,8% contra 2025, enquanto Sul, Rio e Minas ganharam participação.^{9,13}

Para a planilha

A meta de cada praça de origem foi escrita ou só a meta total?

2

Parte 2

A demanda que chega ao Nordeste.

O argentino que voa, os voos novos da temporada, a grade aérea registrada na ANAC, o preço da passagem, a busca por hotel e o que já está vendido para a alta.

Argentinos e internacionais	14 e 15
Malha e passagem	16 e 17
Busca, compra e carteira	18 a 21

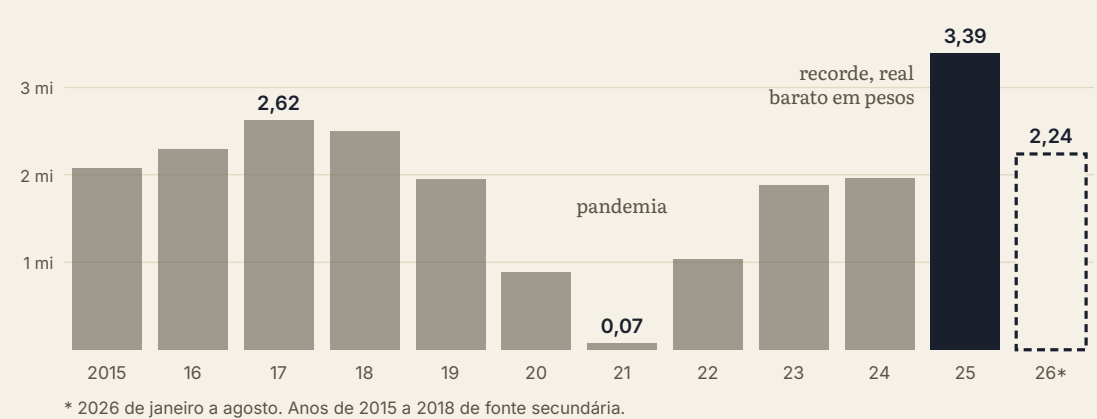
Os argentinos

Queda por terra, alta pelo ar.

A Argentina segue sendo o maior emissor do Brasil, com 34,8% dos estrangeiros em 2026. Depois do recorde de 3,39 milhões em 2025, o ano roda pelo menos 13,7% abaixo. A queda, porém, é de quem viaja por terra para o Sul. Pelo ar, que é como o argentino chega ao Nordeste, as chegadas cresceram 9,4% de janeiro a agosto.¹⁴

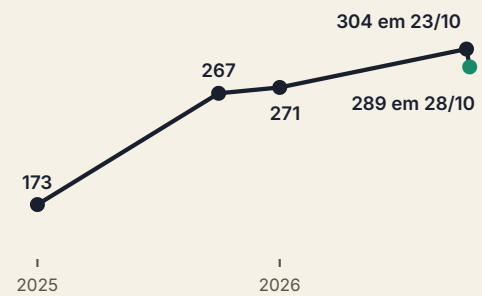
O recorde de 2025 é teto, não base

Chegadas de argentinos ao Brasil, em milhões



O real ficou mais barato

Pesos argentinos por real



Para quem ganha em pesos, o Brasil está cerca de 10% mais barato em termos reais do que em janeiro de 2026 e 13% mais acessível em salário do que há um ano. Mas segue cerca de 13% mais caro do que no verão recorde de 2025.¹⁴

Natal recebeu 47.869 passageiros vindos da Argentina de janeiro a abril, 313% a mais. Maceió recebeu 16.165 turistas argentinos no mesmo período, 131% a mais.¹⁴

A leitura da Sereia

2025 é teto, não base. Orçar o argentino pela capacidade aérea anunciada é otimismo. Pelo aéreo de 2026 mais a capacidade nova, é defensável. O argentino do Nordeste é aéreo, de renda mais alta e fica cerca de dez noites: pede tarifa em dólar de referência e comunicação em espanhol antes de dezembro.

Para a planilha

O argentino tem meta própria por mês ou está diluído no internacional?

O internacional

A temporada mais conectada do Nordeste.

Para o verão 2026/27, a Embratur registrou alta de 9,5% nos voos entre a Argentina e o Nordeste. São pelo menos 27 frequências semanais internacionais novas ou adicionais na região durante a alta.¹⁴

Rota	Companhia	Período	Frequência
Buenos Aires · Maceió	JetSMART	desde 3/12/2026	5 por semana, nova
Buenos Aires · Maceió	LATAM	15/12 a 28/2	3 por semana, nova
Buenos Aires · Natal	LATAM	15/12 a 28/2	3 por semana, nova
Rosário e Córdoba · Maceió	Flybondi, fretamento	jan. e fev.	24 voos
Buenos Aires · Recife	JetSMART e LATAM	desde dez.	16 por semana
Buenos Aires · Porto Seguro	JetSMART	desde 5/1/2027	5 por semana, nova
Montevidéu · Recife	JetSMART	desde 7/1/2027	diária, nova
Santiago · Salvador	LATAM e SKY	desde 3/1/2027	5 por semana
Lisboa · Fortaleza	LATAM	nov. a mar.	5 por semana, eram 3

Fortaleza perde as rotas para Santiago e Miami e ganha Lisboa. Outros mercados em 2026: Chile 547,6 mil chegadas e Estados Unidos 514,1 mil até agosto, China com alta de 73%.¹⁴

“Cada nova conexão abre espaço para diversificar roteiros, incentivar estadias mais longas e gerar emprego e renda em regiões que estão prontas para receber ainda mais turistas desse mercado.”

Bruno Reis, presidente da Embratur, na FIT, Buenos Aires, 28 set. 2026. Trecho.¹⁴

A leitura da Sereia

Assento ofertado não é assento vendido. A doutrina de praças emissoras é clara: rota nova pede capacitação de agente de 60 a 90 dias antes da primeira decolagem. Para voo que começa em dezembro, a janela é agora.

Para a planilha

Cada voo novo tem uma ação de venda amarrada a ele, com data?

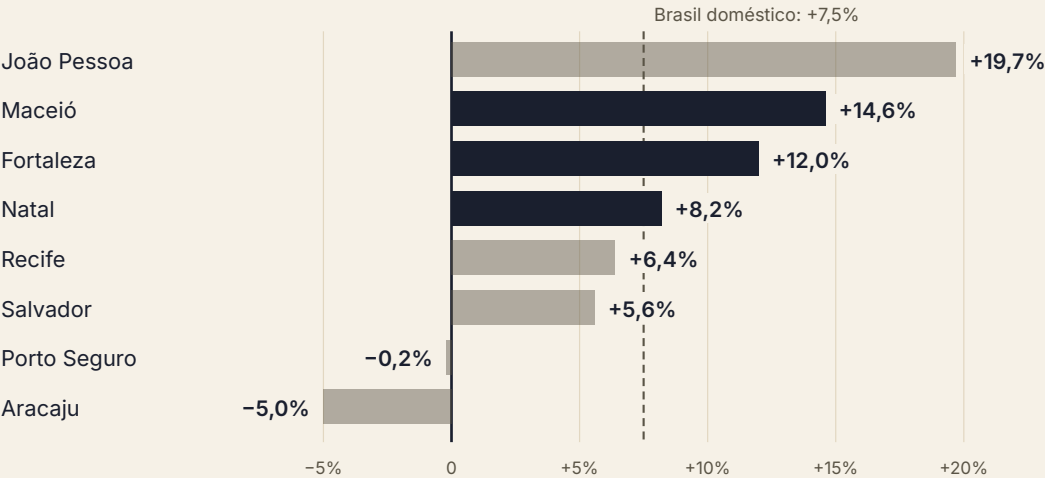
A malha aérea

Mais assentos para Maceió, Fortaleza e Natal.

Comparamos a grade de voos regulares registrada na ANAC em 28 de outubro de 2026 com a grade registrada em 28 de outubro de 2025, na mesma antecedência, para novembro a março. É a medida mais limpa da oferta que vem: assentos que as companhias já colocaram à venda.¹³

Mais assento onde o Nordeste vende resort

Assentos regulares chegando, nov. a mar., contra a mesma grade um ano antes



Por mês, variação de assentos	nov.	dez.	jan.	fev.	mar.
Maceió	+4,0%	+11,4%	+18,4%	+14,6%	+24,5%
Fortaleza	+17,5%	+10,4%	+10,7%	+9,2%	+12,7%
Natal	+3,4%	+6,6%	+9,2%	+7,5%	+14,3%

Por companhia, de dezembro a fevereiro nos oito aeroportos, a LATAM cresce 17,8%, a Azul 3,8% e a GOL cai 3,0%. Em Maceió, janeiro terá 275,5 voos domésticos por semana, contra 238,7. Em passageiros de janeiro a setembro, Natal subiu 18,5%, Maceió 7,6% e Fortaleza 2,4%.¹³

Como ler

De novembro a março, a grade de outubro costuma superestimar o que voa em 4% a 12%, então a comparação válida é grade contra grade. De abril em diante a grade ainda está incompleta: no ano passado, nessa data, cobria só 45% a 81% do que voou. Abril a junho é piso, não previsão. Vale rodar de novo em janeiro.

Para a planilha

Março recebeu meta maior, já que a oferta aérea cresce mais nesse mês?

A passagem

O preço do aéreo depois da eleição.

A resposta honesta é que ainda não se sabe. Não há levantamento publicado de preço de passagem entre 20 e 28 de outubro. O IPCA-15 de outubro mostrou passagem aérea 9,24% mais barata, mas a coleta foi de 16 de setembro a 14 de outubro, antes do segundo turno.^{13,15}

R\$ 880

tarifa média doméstica das rotas de Maceió, jan. a set. de 2026, alta de 2,8%

R\$ 819

rotas de Fortaleza, alta de 6,2%

R\$ 827

rotas de Natal, queda de 5,0%. Brasil: R\$ 678, alta de 8,2%

Cálculo da Sereia e da pesquisa sobre os microdados de tarifas da ANAC. O mês é o da venda, não o do voo.¹³

O que se sabe é a pressão de custo. O querosene de aviação subiu 13,9% em setembro e 11,8% em outubro. O preço de novembro ainda não saiu. Leasing e combustível são contratados em dólar. Do outro lado, a oferta de assentos para o Nordeste cresce mais que a demanda: em setembro, no Brasil, a oferta doméstica subiu 6,2% e a demanda 1,3%. Mais assento disponível segura a tarifa.^{13,15}

O bilhete também mostra para onde a compra migrou. Nas rotas de Maceió, Natal e Fortaleza, Guarulhos perde participação e crescem Congonhas e mercados secundários. Em Maceió, a queda de Guarulhos foi de 26,5% em bilhetes.¹³

A leitura da Sereia

Para o orçamento, a passagem entra como sinal de cenário, não como premissa fixa. Se a tarifa média das rotas do seu destino subir mais de 10% na leitura de dezembro, o cenário conservador ganha peso e o pacote com aéreo precisa de outra conta.

Para a planilha

Quem acompanha a tarifa aérea das suas três principais rotas e com que frequência?

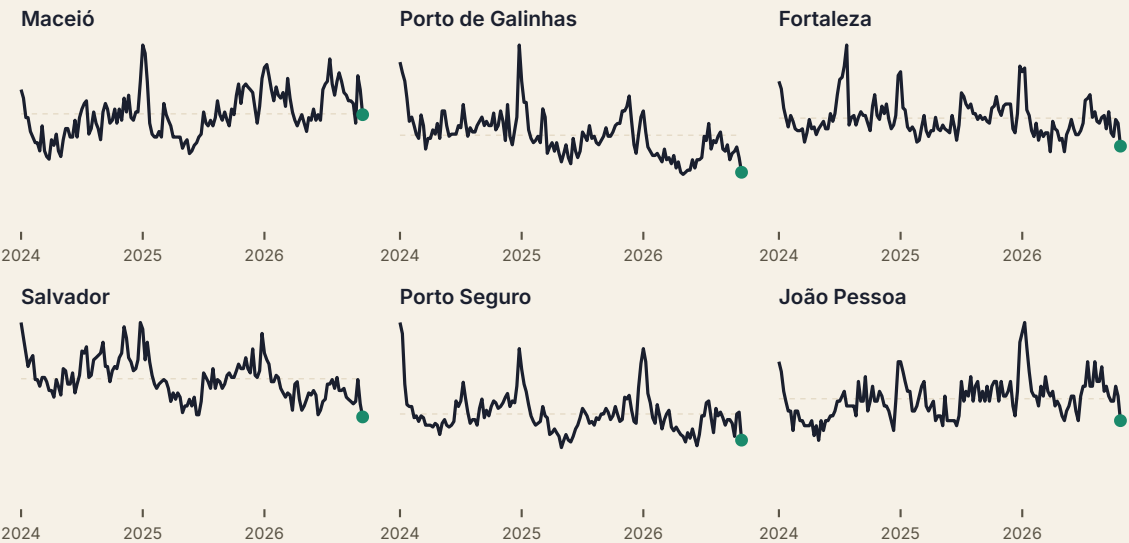
A busca

A intenção não mudou de forma com a eleição.

Medimos no Google Trends a busca por hotel em 23 destinos desde janeiro de 2024. Nos dois dias úteis depois do segundo turno, a busca por hotel no Nordeste recuou 11% contra as segundas e terças anteriores. Gramado, Florianópolis e Rio recuaram 10%. Depois do primeiro turno o recuo tinha sido de 17%. Não há sinal de efeito da eleição específico para o Nordeste.¹⁶

O desenho da busca não mudou

Busca semanal por hotel, índice próprio de cada destino, 100 = média de 2024 a 2026



Na temporada passada, de outubro a janeiro, a busca por hotel no Nordeste ficou 1,7% abaixo da anterior. A busca por destinos internacionais subiu 16%, puxada por Orlando e Santiago. Em outubro de 2026, a busca caiu cerca de 16% no Nordeste e no resto do Brasil, o que aponta para causa geral.¹⁶

Sinais de compra para o verão

Segundo a imprensa argentina, a busca de argentinos pelo Brasil na Despegar subiu 30% para o verão 2027, com Maragogi em +170%. Na CVC, Porto Seguro, Maceió, Natal e Porto de Galinhas lideraram as vendas de janeiro a julho. Na Braztoa, metade das operadoras projeta vendas acima de 2025.¹⁶

O Trends mede só a busca no Google, em índice relativo, não em volume. Não vê aplicativo de agência online, rede social nem assistente de IA. Termos pequenos têm erro alto.

Para a planilha

A verba de mídia acompanha as semanas de pico de busca do seu destino?

A compra

Resort de praia vende com quatro meses de antecedência.

Na base de transações da Omnibeas, de janeiro a setembro de 2026, os destinos de resort do Nordeste vendem com mais de cem dias de antecedência e estada acima de quatro noites. As capitais de negócios ficam perto de São Paulo, com um mês e meio de antecedência e duas noites.¹⁷

Quanto mais longa a estada, mais cedo a compra

Antecedência e estada médias, jan. a set. de 2026, base Omnibeas. São Paulo, em branco, como referência



Destino	Antecedência	Estada	Cancelamento	OTA	Operadora	Direta
Maceió	105 dias	4,3	34%	44,6%	43,1%	12,2%
Natal	88 dias	3,8	28%	46,1%	40,4%	13,5%
Fortaleza	63 dias	3,1	24%	61,3%	33,0%	5,7%
Porto Seguro	111 dias	4,7	35%	41,2%	48,8%	10,0%

Painel do Hotel Report 2026, coletado em 28/10/2026. Canais em participação nas reservas. A base é a da Omnibeas, não a hotelaria inteira.¹⁷

A leitura da Sereia

Com cem dias de antecedência, o verão se vende entre agosto e novembro e o mês de julho, entre fevereiro e abril. Por isso o orçamento em sprints olha para a janela de venda de cada trimestre. Cancelamento acima de 30% pede política de garantia escrita.

Para a planilha

O mês de venda e o mês de estada aparecem separados?

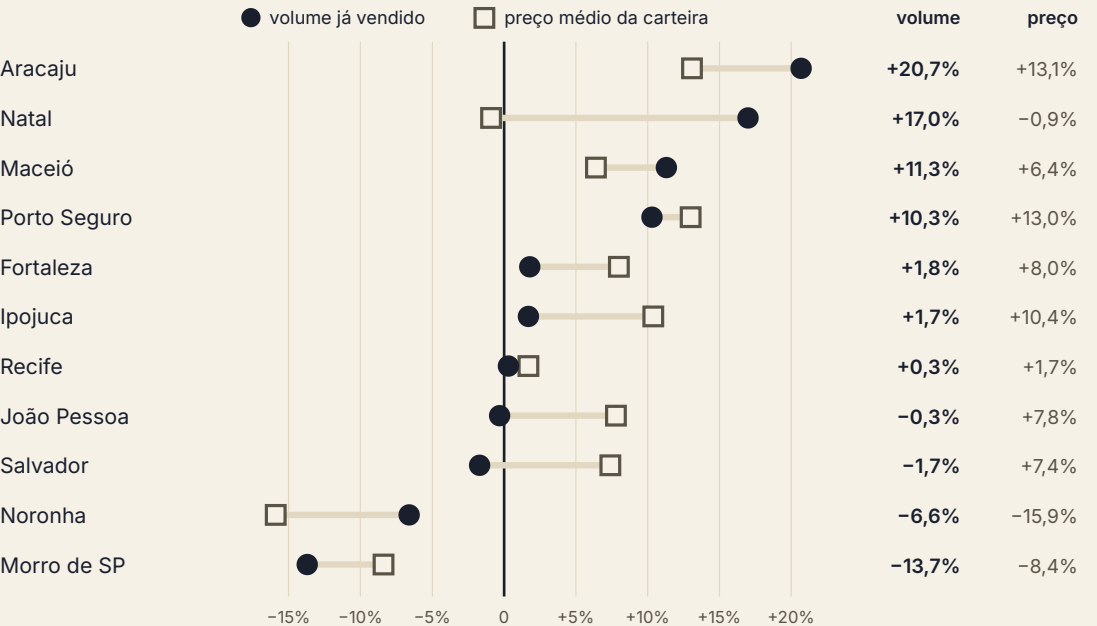
A carteira

O que já está vendido para a alta.

O painel da Omnibees mostra as reservas já registradas para outubro a dezembro de 2026, no início de outubro, contra o mesmo ponto de 2025. É uma foto da carteira, não uma previsão. Mas é a única medida pública do que já entrou.¹⁷

Natal e Maceió chegam à alta com mais diárias

Reservas já registradas para out. a dez. de 2026 contra o mesmo ponto de 2025



Natal, Aracaju, Maceió e Porto Seguro chegam à alta com mais diárias na mão.

Em Natal e Maceió, a carteira cresce em volume com diária quase estável. Ipojuca, Fortaleza, Salvador e João Pessoa seguram volume e sobem preço. Noronha e Morro de São Paulo chegam com menos diárias e diária menor.¹⁷

A leitura da Sereia

Carteira forte é chance de subir preço nas datas de pico e fechar o desconto de longa antecedência. Carteira fraca pede ação antes de mexer na diária: pacote de quatro noites, valor agregado e venda direta para quem ainda não comprou. A decisão se toma em 15 de dezembro, com o seu próprio pickup.

Para a planilha

O pickup de janeiro e fevereiro está comparado com o mesmo dia do ano passado?

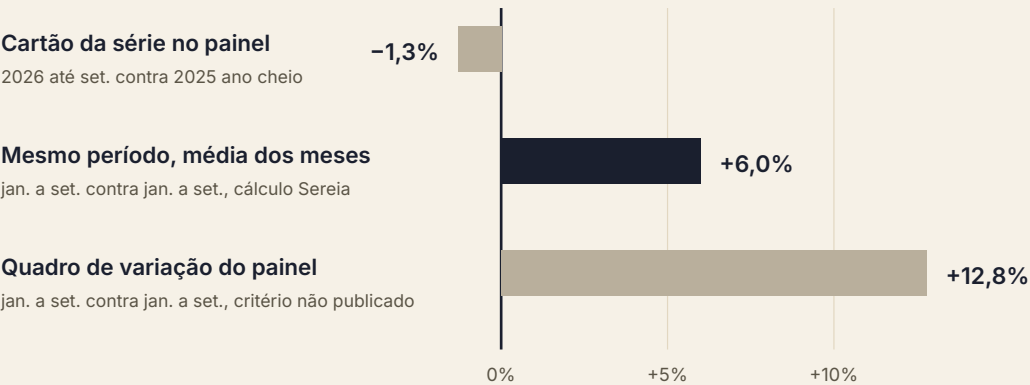
Ler a fonte

A mesma diária, três variações.

O Hotel Report 2026 é um estudo trimestral da Omnibees em parceria editorial com o Hotelier News, feito com as transações da plataforma, 8.129 hotéis no painel de outubro. De janeiro a setembro, nessa base, as diárias vendidas cresceram 5,12% e a tarifa média 5,97%. Em cada destino, o painel mostra a variação da tarifa de dois jeitos. Em Porto Seguro, os dois números e a nossa conta pelo mesmo período dão três respostas.¹⁷

Mesmo dado, três respostas

Variação da diária média em Porto Seguro, 2026 contra 2025



Cartão: R\$ 637 em 2026 até setembro contra R\$ 646 em 2025 inteiro. Média simples dos meses de janeiro a setembro: R\$ 634 contra R\$ 598.

O que explica a diferença

O cartão compara nove meses de 2026 com o ano inteiro de 2025, que inclui a alta de outubro a dezembro. Em destino de verão, isso puxa a variação para baixo. Comparando o mesmo período, a série se aproxima do quadro em cerca de vinte dos 28 destinos. O resto da distância o painel não explica: pode ser amostra de hotéis, ponderação por diária ou data da reserva contra data da estada.

Antes de comparar a sua diária com um número de mercado, pergunte: qual período, qual base de hotéis, qual ponderação e qual data. Sem as quatro respostas, nenhum dos três serve de meta.

Para a planilha

A diária de 2026 que serve de base é por data da estada e pelo mesmo período?

3

Parte 3

O setor, os custos e a tecnologia.

A hotelaria do Nordeste cresce por preço, o corporativo desacelera, a folha encarece por lei e a tecnologia cobra antes de pagar.

Hotelaria, eventos e corporativo	23 e 24
Canal, folha e caixa	25 a 27
Tecnologia e inovação	28 e 29

O setor

O Nordeste cresce por preço, com ocupação parada.

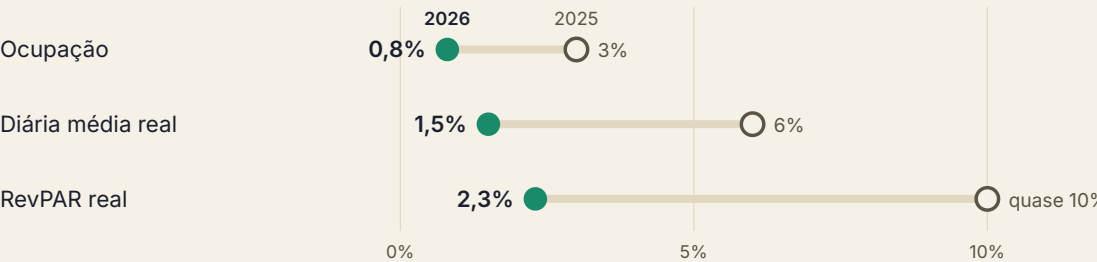
Nos hotéis de rede acompanhados pelo FOHB, o Nordeste fechou janeiro a agosto de 2026 com ocupação 0,2% menor e diária 7,6% maior, a R\$ 399,17. Todo o crescimento do RevPAR, de 7,4%, veio da tarifa. Em 2025 a diária da região tinha subido 12,6%: o ritmo caiu.¹⁸

Jan. a ago. de 2026 contra 2025	Ocupação	Diária	RevPAR
Nordeste, 61 hotéis	-0,2%	+7,6%	+7,4%
Brasil	+0,8%	+5,3%	+6,2%
Salvador	-6,2%	n.d.	+0,9%
Recife	-1,0%	n.d.	+6,1%
Fortaleza	+1,1%	n.d.	+6,6%

n.d.: diária por capital não publicada no acumulado do InFOHB 229.

O crescimento real perdeu fôlego

1º semestre contra o mesmo período do ano anterior, HotelInvest e FOHB, Brasil



A pesquisa Orçamentos Hoteleiros 2027, da Noctua Advisory com o Hotelier News, mostra expectativa média de RevPAR 9,8% maior em 2027. Nos resorts, 14,4%. A mesma pesquisa registra a margem GOP dos hotéis caindo de 39,6% para 38% em 2026, porque a folha sobe 6% e o GOP só 3,5%.¹⁹

A leitura da Sereia

A expectativa média pede aceleração num ano de PIB menor, calendário de lazer mais curto e folha mais cara por lei. Como base de orçamento, ela coincide com o nosso cenário otimista, não com o conservador.

Para a planilha

O crescimento de 2027 é o que o seu hotel fez em 2026 ou o que o setor espera?

Eventos e corporativo

O corporativo viaja menos vezes e paga mais.

R\$ 11,07 bi	vendas das agências da Abracorp de janeiro a setembro, alta de 7,41%
+2,57%	só hotelaria no mesmo período, R\$ 3,27 bilhões. Em setembro, queda de 3,85%
R\$ 205,6 bi	gasto com viagens corporativas em 2026 projetado pela Alagev e FecomercioSP, alta de 5%

Em setembro, as agências corporativas tiveram 5% menos transações e tíquete médio 7,1% maior. A Alagev recomenda às empresas orçar reajustes próximos à inflação em 2027, com câmbio de referência de R\$ 5,30. Na pesquisa eleitoral da associação, 67% das empresas mantinham a programação de viagens.²⁰

“Passando a eleição, a gente entende que as coisas retomam, independentemente do resultado. O brasileiro tem uma capacidade muito forte de adaptação.”

Douglas Camargo, diretor executivo da Abracorp, à PANROTAS, 30 set. 2026. Trecho.²⁰

Em eventos, a Abrape mediu consumo de R\$ 89,9 bilhões de janeiro a julho, recorde, com alta de 7,8%. O emprego formal do setor, porém, cresceu 58,4% menos que um ano antes. Para 2027 o Nordeste já tem datas. O Congresso do Conasems vai a Fortaleza. O Congresso Nacional do Ministério Público vai a João Pessoa, de 16 a 19 de novembro. A Copa do Mundo Feminina passa por Fortaleza, Recife e Salvador.^{20,21}

A leitura da Sereia

A partir de 2027 a diária corporativa não gera crédito de IBS e CBS para a empresa cliente. O custo cheio vai para o resultado dela. A negociação vai pressionar tarifa ou deslocar volume. Feche as tarifas de 2027 até 15 de dezembro, com cláusula para a alíquota que o Senado fixar.

Para a planilha

Cada conta corporativa e cada evento de 2027 têm tarifa líquida, prazo e contato de renovação?

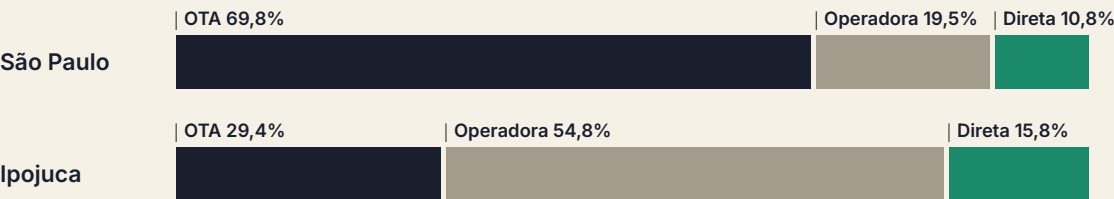
A distribuição

Canal decide preço, prazo e caixa.

Na base do Hotel Report, um destino urbano e um destino de resort vendem por portas diferentes. Em São Paulo, a OTA responde por 69,8% das reservas. Em Ipojuca, onde fica Porto de Galinhas, a operadora responde por 54,8%.¹⁷

Cidade vende por OTA, resort por operadora

Participação nas reservas por canal, jan. a set. de 2026



Cada porta traz uma conta própria. A OTA cobra comissão e paga na estada ou depois dela. A operadora negocia tarifa líquida e fatura com prazo. A venda direta custa mídia, tecnologia e meio de pagamento. A partir de 2027 o tributo passa a ser destacado por fora.

“O crescimento da receita, por si só, não garante melhores resultados para o hotel. É preciso entender quanto cada negócio efetivamente contribui para a rentabilidade.”

Gabriela Otto, presidente da HSMAl Brasil e Latam, à PANROTAS, 23 out. 2026. Trecho.²²

A leitura da Sereia

Orce a receita líquida por canal e por mês: diária menos comissão, custo de pagamento, mídia e tributo. Na alta, a operadora ocupa o quarto que a venda direta pagaria melhor. Na baixa, ela segura a ocupação que nenhum outro canal traria.

Para a planilha

A meta de cada canal está em receita bruta ou em receita líquida, mês a mês?

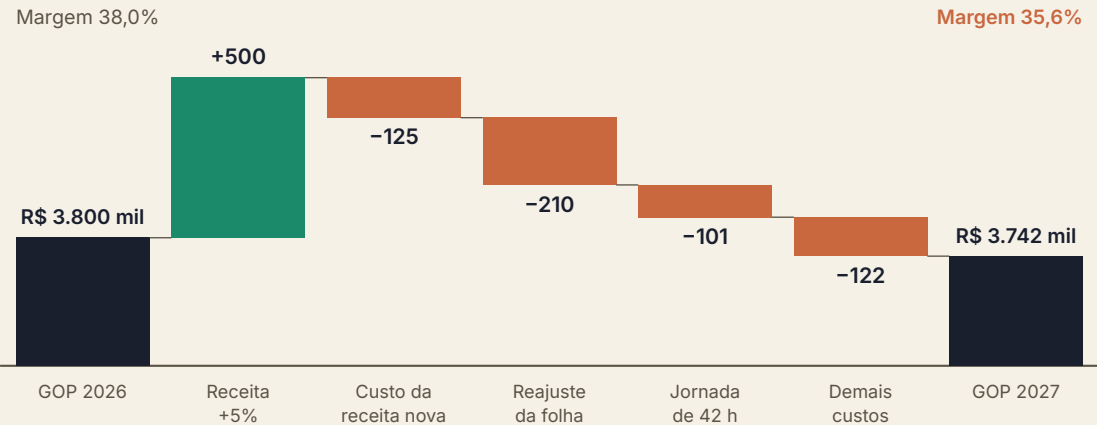
Os custos

A folha chega antes da receita.

A jornada de 42 horas vale a partir de meados de dezembro de 2026. Para cobrir as mesmas horas num posto que funciona todos os dias, como recepção, governança e portaria, o hotel precisa de 4,8% mais horas contratadas. Com 40 horas, no fim de 2027, a conta chega a 10%. O reajuste da convenção vem por cima: no Rio Grande do Norte, a convenção de 2026 deu 4,38%.^{4,21}

A receita sobe 5%. O GOP fica parado

Hotel fictício com receita de R\$ 10 milhões e margem de 38% em 2026, em R\$ mil



Exemplo aritmético, não estimativa de mercado. Premissas: receita 5% maior, 25% dela consumida por custo variável. Folha de R\$ 3,5 milhões com reajuste de 6%. 60% da folha em postos de cobertura diária, com 4,8% mais horas. Demais custos de R\$ 2,7 milhões corrigidos em 4,5%.

“O setor já enfrenta dificuldades para contratar e reter profissionais.”

Manifesto de ABIH Nacional, FOHB, Resorts Brasil e Sindepat contra o fim da escala 6×1, 15 out. 2026. Trecho.²¹

A receita cresce, o GOP fica parado e a margem cai mais de dois pontos. A Noctua mostra que, de janeiro de 2014 a julho de 2026, enquanto o IPCA acumulou 101%, indicadores de custo da operação hoteleira subiram de 124% a 126%.¹⁹

Para a planilha

A folha de 2027 foi refeita posto a posto ou corrigida por um percentual?

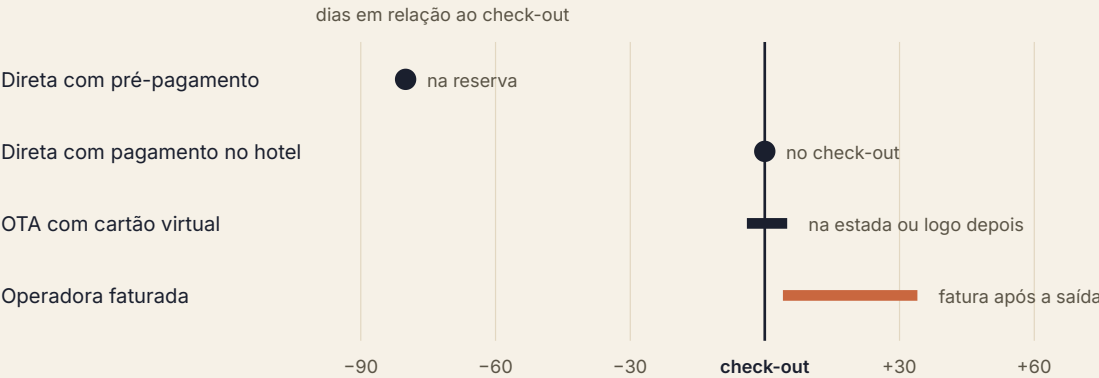
O caixa

Juro alto muda a ordem das decisões.

Com a Selic em 13,75% e o juro de mercado para 2028 perto de 15%, dinheiro parado custa caro e dinheiro emprestado custa mais. O prazo em que cada canal paga deixa de ser detalhe do financeiro e entra no preço.^{1,2}

O prazo de cada canal é custo financeiro

Quando entra o dinheiro de uma estada de março, por canal



Esquema ilustrativo. O prazo real depende do contrato com cada canal, da adquirente e da política de garantia do hotel. Na base Omnibees, 37,6% das reservas de Maceió são faturadas.

Capital de giro

Uma operadora que fatura 30 dias depois da saída financia a estada com o caixa do hotel. Com juro de dois dígitos, esse prazo tem preço e deve entrar na tarifa líquida negociada. Antecipar recebível só vale quando custa menos que o capital de giro.

Investimento

Na pesquisa da Noctua, 63% dos hotéis têm plano de reinvestimento, com média acima de R\$ 60 mil por apartamento entre 2026 e 2027. Em 2027, a fila se ordena por prazo de retorno. O que aumenta diária ou reduz custo fixo vem primeiro.¹⁹

A leitura da Sereia

Some ao orçamento de receita uma linha de prazo médio de recebimento por canal. Quando a operadora pede mais prazo ou a OTA muda a forma de pagamento, o efeito aparece no caixa do mês antes de aparecer na tarifa.

Para a planilha

Existe um piso de caixa em meses de custo fixo e uma regra escrita para quando ele for rompido?

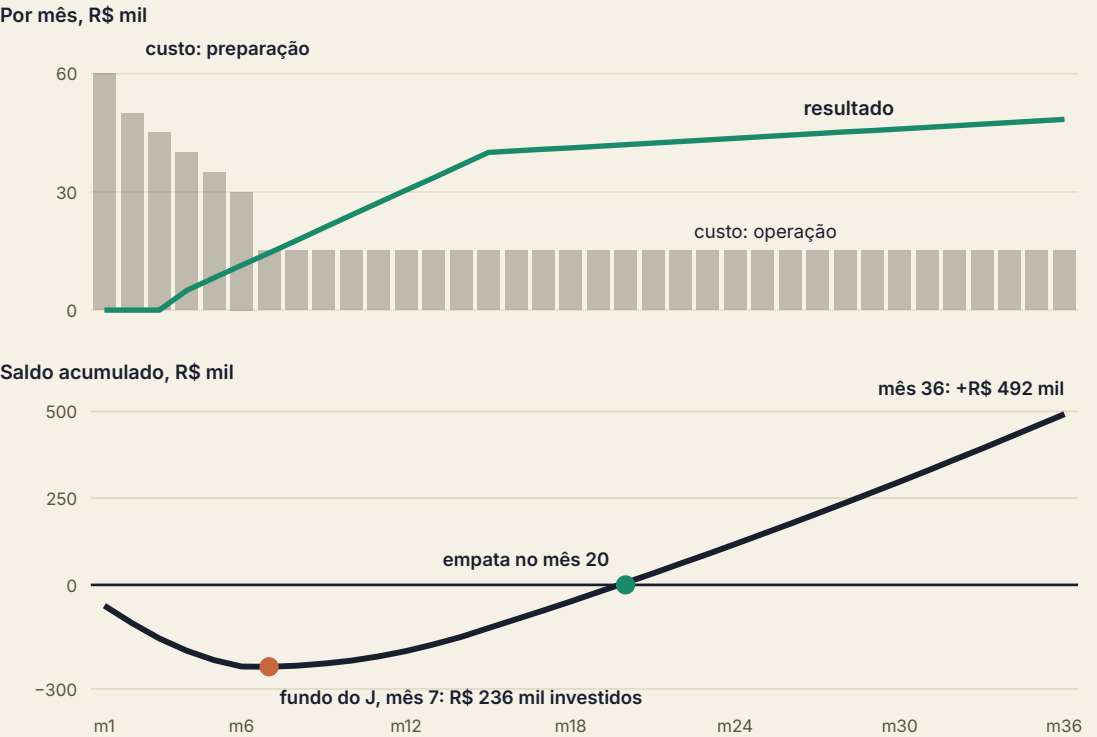
Tecnologia e inovação

Tecnologia cobra antes de pagar.

Investir em inovação e tecnologia não é trocar seis por meia dúzia. A economia tem nome para o desenho: curva J. Primeiro vem o gasto alto de preparação, com dado, integração, processo e treino. O resultado aparece depois. O custo se dilui quando tudo está rodando.

O resultado vem depois do fundo do J

Hotel fictício, programa de tecnologia em 36 meses, em R\$ mil



Ilustração, não promessa de retorno. Preparação de R\$ 60 mil a R\$ 30 mil por mês, operação de R\$ 15 mil por mês, resultado em margem a partir do mês 4.

Brynjolfsson, Rock e Syverson mostraram que tecnologias de propósito geral exigem investimento intangível em processo, gestão e treino, com um período, possivelmente longo, em que o recurso sai e o resultado ainda não aparece. Na eletrificação das fábricas, Paul David mostrou que o ganho veio quando o layout foi redesenhado, não quando o motor foi trocado.²⁴

Para a planilha

A tecnologia de 2027 tem um ano de preparação orçado ou só a assinatura?

Tecnologia e inovação

Quase todos compraram. Poucos já colhem.

91%	das redes hoteleiras usam IA, mas só 13% medem o retorno (h2c, out. 2026, 113 redes)
24%	dos líderes dizem que a IA já se pagou e 28% acham cedo para dizer (Destination AI, 107 líderes)
63%	dos hotéis brasileiros têm plano de reinvestimento, mas analytics e IA seguem muito aquém (Noctua)

O motivo é o que a curva J prevê. As barreiras citadas pelas redes são competência em IA, integração de sistemas e falta de estratégia, não o preço da licença. Na Universidade de Málaga, um estudo com 106 hotéis achou ganho do sistema de revenue management na ocupação da baixa temporada. Num caso de rede publicado em revista revisada por pares, o ganho de 2% a 4% de receita só apareceu nos hotéis que seguiram o sistema.²⁴

Como orçar a tecnologia de 2027

Linha	O que entra
Preparação	Dado tratado, integração entre sistemas, redesenho de processo e treino. É o fundo do J e precisa de verba própria, não de sobra.
Operação	Assinatura, uso variável e manutenção. Uso de IA é cobrado por consulta ou tarefa, então não cabe como linha fixa.
Dono e medição	Uma pessoa responsável e um indicador antes e depois. Sem isso, o retorno existe e ninguém consegue provar.
Crédito tributário	Com a reforma, o hotel passa a tomar crédito de CBS sobre o que compra. A VP de Finanças da Atlantica inclui sistemas de software. Validar com o tributarista.
Jornada de 42 horas	Tarefa repetitiva que a tecnologia absorve vira hora liberada para atender e vender. É argumento nosso, ainda sem estudo de produtividade hoteleira publicado.

“A tecnologia deixou de ser um diferencial para se tornar uma necessidade.”

Gabriel Cedrim, presidente da ABIH-AL, 31 jul. 2026. Trecho.²⁴

A leitura da Sereia

O erro mais caro é desligar a tecnologia no fundo do J. O segundo é comprar a licença sem orçar a preparação. Orce os dois anos juntos, com o mês de empate escrito no plano.

Para a planilha

Em que mês o seu investimento em tecnologia deve empatar e quem mede?

4

Parte 4

O orçamento em quatro sprints.

Em vez de um número anual dividido por doze, quatro trimestres com datas, origens, janela de venda, metas e gatilhos. Cada sprint se revisa ao fim do anterior.

A exposição do hotel	31
Os quatro sprints de 2027	32 a 35
Cenários, decisões e revisões	36 a 38

A exposição

O mesmo país pesa diferente em cada hotel.

Antes de escolher cenários, marque onde o seu hotel está em cada eixo, com o dado da sua casa dos últimos doze meses. Os eixos em que ele cai à direita são os que mudam de verdade a sua conta de 2027. Os outros podem ficar com a premissa do mercado.

Origem

parte das diárias vinda de um só estado ou país



Se concentrada, o câmbio e a renda daquele mercado entram no cenário com peso próprio.

Acesso aéreo

parte dos hóspedes que chega de avião



Se alta, a grade da ANAC e a tarifa das suas rotas viram sinal de cenário.

Canal

parte da receita em OTA e operadora



Se alta, comissão, prazo e tributo pesam mais que a diária bruta.

Calendário

parte da receita em feriado e fim de semana



Se grande, 2027 pede meta refeita mês a mês, não reajuste de 2026.

Folha

postos de cobertura diária em 44 horas



Se muitos, a jornada de 42 horas é a primeira linha a recalcular.

Caixa

meses de custo fixo em caixa e dívida pós-fixada



Se apertado, o juro alto antecipa a decisão de prazo e de investimento.

“Na construção do orçamento para 2027, estou olhando para duas frentes. No cenário microeconômico e setorial, a avaliação é positiva, com espaço para melhora dos indicadores. Já no ambiente macroeconômico e político, o quadro é mais desafiador.”

Eduardo Giestas, CEO da Atlantica Hospitality International, ao Hotelier News, 3 set. 2026. Trecho.²³

Como usar

Dois ou mais eixos à direita: o seu cenário pessimista precisa de plano detalhado, não de nota de rodapé. Nenhum eixo à direita: o risco do ano está mais na execução do que no país.



Sprint 1

Janeiro a março

janeiro							fevereiro							março						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
					1	2		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	7	8	9	10	11	12	13
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	14	15	16	17	18	19	20
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	21	22	23	24	25	26	27
24	25	26	27	28	29	30	28							28	29	30	31			
31																				
12 feriado nacional							12 ponte ou facultativo							12 feriado no fim de semana						
														12 regional						
														12 evento						

Datas que movem a demanda

1º jan.	Réveillon 2026/27 de quinta a domingo
4 a 10 fev.	Carnaval de Salvador, Galo da Madrugada em 6/2
8 a 10 fev.	Carnaval, dentro das férias da rede estadual de SP, que volta em 11/2
6 mar.	Data Magna de Pernambuco, sábado
19 a 21 mar.	Lollapalooza em São Paulo e São José no Ceará (19/3, sexta)
25 a 28 mar.	Data Magna do Ceará e Semana Santa: quatro dias no CE
28 mar.	Páscoa, que em 2026 caiu em abril

Demanda e origens

O trimestre mais forte do ano. A Páscoa sai do segundo trimestre e entra no primeiro: compare o Q1 de 2027 com o Q1 mais abril de 2026.

Oferta aérea: Maceió com 18,4% mais assentos em janeiro e 24,5% em março, Fortaleza com 10,7% e 12,7%, Natal com 9,2% e 14,3%. Argentinos com rotas novas de dezembro a fevereiro.

Janela de venda

Reservado em grande parte até dezembro, com antecedência de cem dias nos resorts. O que sobra se vende em janeiro, perto da data, para quem já decidiu viajar.

Metas do sprint

Meta de ocupação e diária por semana, não por mês. Carnaval e Páscoa com estada mínima definida até novembro.

Meta do argentino separada, com tarifa de referência em dólar.

Gatilho

Pickup de janeiro e fevereiro em 15 de dezembro contra o mesmo dia de 2025. Acima: fechar desconto antecipado e subir tarifa de pico. Abaixo: pacote de quatro noites antes de mexer na diária.



Sprint 2

Abril a junho

abril							maio							junho						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3							1			1	2	3	4	5
4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12
11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19
18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26
25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30			
							30	31												
12 feriado nacional							12 ponte ou facultativo							12 feriado no fim de semana						
														12 regional						

Datas que movem a demanda

21 abr.	Tiradentes numa quarta, sem feriadão
1º mai.	Dia do Trabalho no sábado: não cria noite
27 a 30 mai.	Corpus Christi numa quinta, com ponte na sexta
21 jun.	Início do recesso escolar no RN, até 5/7
24 jun.	São João numa quinta: feriado estadual em Alagoas, municipal em Recife, Salvador, João Pessoa, Aracaju, Caruaru e Campina Grande
24 jun.	Abertura da Copa do Mundo Feminina, Brasil no Maracanã
29 jun.	São Pedro numa terça

Demanda e origens

O vale mais fundo do ano. Perde a Páscoa, a ponte de Tiradentes e o 1º de maio de 2026. Quadra chuvosa no litoral leste de abril a julho. A grade aérea ainda está incompleta: no ano passado, nesta data, cobria só 45% a 81% do que voou. É o trimestre do mercado regional, do evento e do corporativo.

Janela de venda

O São João e as férias de julho se vendem de fevereiro a abril. O corporativo e os eventos do trimestre se fecham no fim de 2026.

Metas do sprint

Meta de eventos e grupos escrita por mês, com proposta enviada até fevereiro.

Pacote de São João para o mercado de até 500 km e campanha de Corpus Christi.

Gatilho

Em fevereiro, se a carteira de abril a junho estiver abaixo da do ano anterior, abrir tarifa de grupo e de evento antes de qualquer desconto ao público.

Sprint 3

Julho a setembro

julho							agosto							setembro						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25
25	26	27	28	29	30	31	29	30	31					26	27	28	29	30		
12 feriado nacional							12 ponte ou facultativo							12 feriado no fim de semana						
														12 regional						
														12 evento						

Datas que movem a demanda	
até 25 jul.	Copa do Mundo Feminina: 9 jogos em Fortaleza de 26/6 a 17/7, 7 em Recife e 7 em Salvador
7 a 25 jul.	Férias da rede estadual de SP. No PR, de 8 a 23/7
2 jul.	Independência da Bahia, sexta
16 jul.	Nossa Senhora do Carmo em Recife, sexta
27 ago.	Nossa Senhora dos Prazeres, padroeira de Maceió, sexta
4 a 12 set.	The Town em São Paulo
7 set.	Independência numa terça, ponte na segunda
16 set.	Emancipação de Alagoas, quinta

Demanda e origens

Julho é a segunda alta do ano. A Copa cai sobre as férias e concentra demanda em três capitais. Agosto e setembro são baixa, com feriados regionais em sexta-feira que sustentam o mercado próximo.

Origens: as famílias das redes estaduais em férias e o torcedor nas cidades-sede.

Janela de venda

É aqui que o verão 2027/28 começa a ser vendido. O consumidor pesquisa em agosto e o agente de viagens vende o verão entre julho e setembro. Comece o trabalho com o trade em julho.

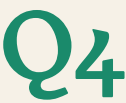
Metas do sprint

Tarifa própria nas datas de jogo, para hotel em cidade-sede, definida até março.

Abertura da venda do verão 2027/28 em agosto, com meta de carteira para 30 de setembro.

Gatilho

Se a carteira do verão 2027/28 em 30 de setembro estiver abaixo da do ano anterior, antecipar a campanha de Black Friday e a ação com operadoras.



Sprint 4

Outubro a dezembro

outubro							novembro							dezembro						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
					1	2		<u>1</u>	<u>2</u>	3	4	5	6				1	2	3	4
3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11
10	<u>11</u>	<u>12</u>	13	14	15	16	14	<u>15</u>	16	17	18	19	<u>20</u>	12	13	14	15	16	17	18
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	<u>25</u>
24	25	26	27	28	29	30	28	29	30					26	27	28	29	30	31	
31																				
<u>12</u> feriado nacional							<u>12</u> ponte ou facultativo							<u>12</u> feriado no fim de semana						
														<u>12</u> regional						
														<u>12</u> evento						

Datas que movem a demanda

12 out.	Nossa Senhora Aparecida numa terça, ponte na segunda
2 nov.	Finados numa terça, ponte na segunda
15 nov.	Proclamação da República numa segunda: o único feriadão natural do trimestre
16 a 19 nov.	Congresso Nacional do Ministério Público em João Pessoa
20 nov.	Consciência Negra no sábado
26 nov.	Black Friday
25 e 31 dez.	Natal no sábado e Réveillon 2027/28 de sexta a domingo, um dia a menos que o de 2026/27

Demanda e origens

Três pontes de terça em sequência entre setembro e novembro: vendem quatro noites ou quase nenhuma. O Réveillon de 2027/28 é mais curto que o de 2026/27.

Em dezembro chega a jornada de 40 horas, um ano depois da de 42. O custo do trimestre muda antes do ano seguinte começar.

Janela de venda

O Q4 vende o Q1 de 2028. A carteira de janeiro e fevereiro de 2028 se forma de agosto a novembro, com pico de reserva em novembro.

Metas do sprint

Estada mínima e pacote para as três pontes definidos em março. Black Friday com tarifa por data para o verão, não desconto geral.

Orçamento de 2028 em outubro, com 2027 medido contra os três cenários.

Gatilho

Se, 45 dias antes de cada ponte, o pickup não alcançar a meta, soltar a restrição de estada e mover verba para a venda direta.

Os cenários

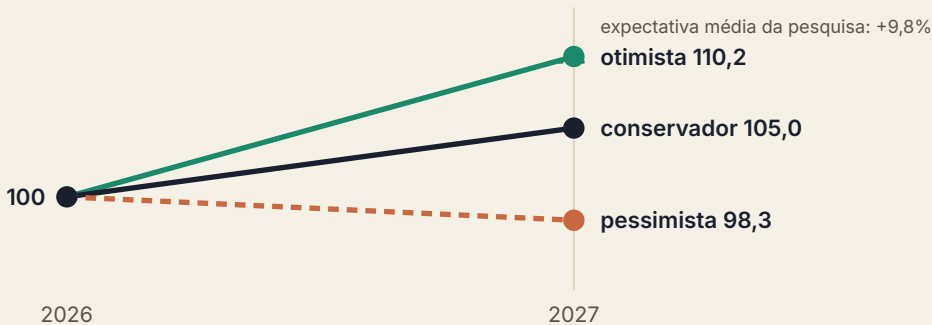
Três cenários, definidos por sinais.

Otimista não é ânimo, é um conjunto de leituras que se pode conferir. O orçamento oficial é o conservador. Os outros dois não ficam na gaveta: cada um tem sinal de entrada e um plano pronto.

	Pessimista	Conservador	Otimista
País	Câmbio e juro longo seguem pressionados, Copom interrompe os cortes, PIB de 2027 abaixo de 1%.	Focus pós-eleição revisa câmbio e juro para cima sem ruptura. PIB perto de 1%.	Sinal fiscal acalma o mercado, cortes seguem, PIB de 1,5% ou mais.
Destino	Cesta concorrente derruba tarifa. Aéreo mais caro e com menos assentos vendidos.	Cesta acompanha a inflação. Grade aérea confirmada.	Cesta sobe acima da inflação. Rotas novas com boa ocupação.
Hotel	Pickup abaixo do ano anterior por seis semanas seguidas na mesma antecedência.	Pickup igual ao ano anterior, com desvio de até 3%.	Pickup acima do ano anterior por seis semanas e antecedência maior.
Hotel exemplo	Ocupação de 66% para 63%, diária +3%, RevPAR -1,7%.	Ocupação estável em 66%, diária +5%, RevPAR +5,0%.	Ocupação de 66% para 68%, diária +7%, RevPAR +10,2%.
Postura	Proteger ocupação com valor agregado, segurar contratação e investimento.	Executar o orçamento, revisar ao fim de cada sprint.	Subir tarifa nas datas de pico, fechar descontos antecipados.

O otimista é a expectativa média do setor

RevPAR do hotel exemplo, índice 2026 = 100



Hotel exemplo fictício, de lazer, com 66% de ocupação em 2026. Expectativa média da pesquisa Orçamentos Hoteleiros 2027 marcada para comparação: ela coincide com o cenário otimista.

As decisões

Dez decisões com gatilho.

Cada linha diz o sinal, a ação, quem decide e quando olhar. Ajuste os números de referência ao seu hotel.

01 Preço da alta

Se o pickup de janeiro e fevereiro estiver acima do ano anterior em 15 de dezembro, feche os descontos de longa antecedência e suba a tarifa das datas de pico. Se estiver abaixo, abra pacote de quatro noites antes de mexer na diária.

Revenue · semanal de dezembro a fevereiro

02 Voos novos

Cada rota nova para o seu destino ganha ação com agentes de 60 a 90 dias antes da primeira decolagem e meta própria de reservas.

Comercial · a cada rota anunciada

03 Pontes de 2027

Defina até março estada mínima e pacote para 7 de setembro, 12 de outubro e 2 de novembro. Se, 45 dias antes, o pickup não alcançar a meta, solte a restrição.

Revenue e Marketing · março e 45 dias antes

04 Mix de canal

Se a participação das OTAs passar a meta do mês em mais de cinco pontos, mova verba para a busca pela marca e revise a paridade da venda direta.

Comercial · fechamento mensal

05 Prazo e tarifa líquida

Contrato faturado com mais de 30 dias leva o custo financeiro do prazo na tarifa líquida. Conta corporativa leva cláusula para a alíquota da CBS.

Comercial e Financeiro · até 15 de dezembro

06 Escala de 42 horas

Redesenhe a escala posto a posto antes da virada. Se a ocupação do sprint ficar abaixo do conservador, segure reposições e use as modalidades que a convenção permitir.

Operação e RH · dezembro e a cada sprint

07 Tecnologia

Orce preparação e operação juntas, com o mês de empate escrito. Não desligue no fundo do J sem a medição do dono.

Diretoria · revisão trimestral

08 Piso de caixa

Fixe um piso em meses de custo fixo. Se rompido, suspenda investimento não essencial. Antecipe recebível só quando custar menos que o capital de giro.

Financeiro · mensal

09 Verba de marketing

Deixe 70% da verba fixa e 30% liberada por sinal: pickup baixo num período-alvo libera a parcela daquele período.

Marketing · quinzenal

10 Troca de cenário

Se o RevPAR acumulado desviar mais de três pontos do cenário vigente por dois meses, o hotel passa a operar o cenário seguinte.

Diretoria · ao fim de cada sprint

As revisões

O calendário de revisão.

Orçamento em sprints só funciona se alguém olha os sinais nas datas certas. Estas são as que mudam a conta de 2027.

● revisão do orçamento ■ regra que entra em vigor

2026

- 28 out. TCU calcula a CBS de 2027 em 11,3%.
- 3 e 4 nov. **Copom e primeiro Focus com coleta pós-eleição.** Refaça a faixa de câmbio e juro.
- 8 e 9 dez. **Copom.**
- até 15 dez. Senado fixa a alíquota da CBS de 2027. Sem voto, vale 11,3%. Tarifas, motor e contratos parametrizados.
- meados de dez. Jornada máxima de 42 horas.
- 15 dez. **Pickup de janeiro e fevereiro.** Decisão 01.

2027

- 1º jan. CBS em vigor, PIS e Cofins extintos.
- 1º fev. ICMS mais alto sobre diesel, gás e gasolina.
- janeiro **Nova leitura da grade aérea da ANAC** para abril a junho.
- fevereiro **Carteira do sprint 2.** Grupos e eventos antes de desconto.
- março **Pontes do segundo semestre e tarifa da Copa.** Decisão 03.
- abril **Fim do sprint 1.** Confirmar ou trocar o cenário.
- julho **Fim do sprint 2** e reprojeção do segundo semestre.
- agosto **Abertura da venda do verão 2027/28** e trabalho com o trade.
- 30 set. **Fim do sprint 3.** Carteira do verão contra o ano anterior.
- outubro **Orçamento de 2028,** com 2027 medido contra os três cenários.
- fim de 2027 Jornada máxima de 40 horas.

Fontes e critérios

Fontes, consultadas até 28 de outubro de 2026.

1. **Banco Central do Brasil, Focus e Copom.** Focus de 23 out. 2026 e edições de 25 set. a 16 out. Coleta até a sexta indicada, divulgação na segunda seguinte. Copom de 16 set. 2026. PTAX de 23 a 28 out. 2026. www.bcb.gov.br
2. **InfoMoney, fechamento do mercado.** 26 e 27 out. 2026. Ibovespa, dólar comercial, DI futuro e citações de analistas. Preços observados, não projeção. www.infomoney.com.br
3. **CNN Brasil, Exame e projeções de bancos.** Caio Megale (XP), 27 out. 2026. BTG Pactual, relatório de 26 out. 2026. Bradesco, XP e Tendências, projeções de set. 2026. www.cnnbrasil.com.br
4. **Fim da escala 6x1.** Senado aprovou em 14 out. e o Congresso promulgou em 16 out. 2026. CNN Brasil e Diário do Nordeste. www.cnnbrasil.com.br
5. **Lei Complementar 214/2025.** Arts. 343 a 347 (transição) e 277 a 283 (hotelaria). Alíquota de referência: TCU até 30 out., Senado até 15 dez. 2026. www.planalto.gov.br
6. **Projeto de Lei Orçamentária 2027 e Lei 15.270/2025.** Salário mínimo de R\$ 1.741 e meta fiscal. Isenção de IR até R\$ 5 mil. www.congressoemfoco.com.br
7. **Congresso em Foco, bancadas eleitas.** 5 out. 2026. Composição da Câmara a partir de 2027. www.congressoemfoco.com.br
8. **CNA, Cepea, Conab e MAPA.** PIB do agronegócio 2026, safra 2026/27 (15 out. 2026), boi gordo e soja (Cepea), exportações (Agrostat). Citação de Lucas Costa Beber, CNN Brasil, 27 out. 2026. www.gov.br
9. **ANAC, microdados de tarifas aéreas domésticas.** Jan. a set. de 2025 e 2026. Origem e destino do bilhete antes da conexão. Cálculo de participação por região feito pela Sereia. Exclui pacote, milhas e corporativo. sas.anac.gov.br
10. **CNC, FecomercioSP e Banco Central.** ICF de out. 2026, nota de 26 out. 2026, previsão do verão 2025/26. Faturamento do turismo do 1º sem. 2026. Endividamento e juros das famílias. portaldocomercio.org.br
11. **Banco Central, conta de viagens.** Nota do setor externo de 26 out. 2026. Gastos de brasileiros no exterior e de estrangeiros no Brasil. www.bcb.gov.br
12. **Embratur e Ministério do Turismo.** Chegadas internacionais, receita de jan. a set. 2026 e chegadas aéreas por região. PANROTAS, 28 out. 2026. www.panrotas.com.br
13. **ANAC, SIROS e dados estatísticos.** Grade de voos regulares registrada em 28 out. 2025 e 28 out. 2026, mesma antecedência, nov. a jun. Passageiros de jan. a set. Cálculo da Sereia. siros.anac.gov.br

14. Argentinos e voos internacionais. Embratur (série 2019 a 2026), INDEC, BCRA (câmbio), anúncios de LATAM, JetSMART, Flybondi e Aerolíneas. Anos de 2015 a 2018 de fonte secundária. Cálculo de pesos por real feito pela Sereia. embratur.com.br

15. Petrobras e IBGE. Querosene de aviação de set. e out. 2026. IPCA-15 de out. 2026, coleta de 16 set. a 14 out. petrobras.com.br

16. Google Trends. Busca por hotel em 23 destinos, semanal desde jan. 2024 e diária de 90 dias, coletada em 28 out. 2026. Índice relativo, não volume. Decolar, CVC e Braztoa para sinais de compra. trends.google.com.br

17. Omnibees, Hotel Report 2026. Painel por destino, dados de jan. a set. 2026 e carteira de out. a dez., atualizados em 2 out. 2026. Base: transações da plataforma Omnibees. Leitura e cálculo feitos pela Sereia. omnibees.com

18. FOHB, InFOHB 229. Agosto de 2026 e acumulado de jan. a ago., Nordeste com 61 hotéis. fohb.com.br

19. Noctua Advisory e Hotelier News. Orçamentos Hoteleiros 2027, set. 2026. Hotéis e resorts de 70 cidades em 21 estados. Tamanho exato da amostra não publicado. hoteliernews.com.br

20. Abracorp, Alagev, Abrape e Conasems. Vendas das agências corporativas até set. 2026, Index Alagev e FecomercioSP 2026, consumo em eventos até jul. 2026, Congresso Conasems 2027. www.panrotas.com.br

21. Calendário 2027 e trabalho. Lei 662/1949, Lei 14.759/2023, decretos estaduais e municipais, calendários escolares de SP, PR e RN, tabela da FIFA. Manifesto do setor de 15 out. 2026 e convenção do RN de 2026. www.planalto.gov.br

22. PANROTAS, HSMAI Brasil. 23 out. 2026. Citação de Gabriela Otto e alíquota de 5,7% em propostas para grupos. www.panrotas.com.br

23. Hotelier News, CEOs e 2027. 3 set. 2026. Citação de Eduardo Giestas. hoteliernews.com.br

24. Tecnologia e curva J. Brynjolfsson, Rock e Syverson, AEJ: Macro 13(1), 2021. Paul David, AER 80(2), 1990. MIT Sloan, 9 jul. 2025. h2c, 1º out. 2026. Destination AI, out. 2026. Ortega-Aguaza, Universidade de Málaga, 2013. Pekgün et al., Interfaces 43(1), 2013. doi.org

25. Notícias de 28 out. 2026. TCU e CBS: Senado Notícias e CNN Brasil. ICMS dos combustíveis: InfoMoney. Bradesco: Exame e Poder360. IOF sobre isentos: Seu Dinheiro. Correios: InfoMoney. Carta do candidato derrotado: Congresso em Foco. Legenda de Thiago Nigro no Instagram, 28 out. 2026. Cálculo da CBS da hospedagem feito pela Sereia. www12.senado.leg.br

Hotel exemplo, hotel fictício e valores em reais de hotel são ilustrativos e não representam nenhum cliente. Pesquisas de terceiros foram usadas como fonte, com amostra e período indicados. As leituras assinadas como da Sereia são nossas. Citações literais, algumas em trecho, com data e veículo. Os dados de ANAC, SIROS, Google Trends e do painel da Omnibees foram coletados e calculados pela Sereia em 28 out. 2026, com scripts e arquivos guardados. Fotos: Unsplash, sob a Licença Unsplash, com crédito em cada página. Nada aqui é recomendação de investimento.

Antes da reunião de orçamento

Oito perguntas para levar à mesa.

- 1 Juro e câmbio estão como faixa, com a revisão do primeiro Focus pós-eleição marcada?
- 2 O ano está dividido em quatro sprints, cada um com janela de venda, metas e gatilho?
- 3 Cada praça de origem e o argentino têm meta própria?
- 4 Cada voo novo para o destino tem uma ação de venda amarrada a ele?
- 5 A escala de janeiro já está em 42 horas e a folha foi refeita posto a posto?
- 6 Tarifas, motor e contratos estão prontos para o tributo destacado por fora?
- 7 A tecnologia tem preparação orçada, dono e mês de empate?
- 8 Os três cenários têm sinais de entrada escritos?

Operamos Revenue, Marketing e Vendas do seu hotel.

Montamos com o seu time o orçamento em sprints, acompanhamos os sinais toda semana e executamos as decisões combinadas. Se quiser uma primeira leitura pública do seu hotel, sem custo, peça um FirstLight.

Site sereia.io

Founder endrigo@sereia.io

Lab sereia.io/lab



Sereia.io

Plug-in de performance.