



SEREIA / CADERNOS DE OPERAÇÃO



RECEITA & DISTRIBUIÇÃO

Receita Direta vs OTA



O pacto envenenado da hospitalidade e sete alavancas pra inverter a equação.

A tese em uma frase

Comissão OTA não é só linha de despesa. É *dependência estrutural* que custa em três camadas invisíveis, e a primeira é a menos perigosa.

Por duas décadas, a hospitalidade brasileira aprendeu a viver com OTA como infraestrutura. Booking, Expedia, Decolar viraram pulmão de demanda, especialmente pra hotel independente, médio porte, fora das três capitais. A conta parecia clara: paga 15-18% de comissão, ganha distribuição global e enchimento.

O problema é que essa conta nunca foi clara. A comissão de tabela é a parte visível. Embaixo dela há três camadas que ninguém soma: **margem perdida no canal errado, dado de hóspede que vira do canal e não seu, e capacidade de precificação travada por contrato**. Quando você soma tudo, a comissão efetiva passa de 25%.

Hotéis que aprendem a ler esse cálculo invisível mudam o jogo. Não é guerra contra OTA. É reequilíbrio de share. Quem entende a equação ganha 8-15 pontos percentuais de margem operacional. Em hotel médio, isso é a diferença entre sobreviver e expandir.

Sumário

I • A taxa que ninguém vê	pp. 03
II • RevPAR alto, ARPAS baixo • a ilusão	pp. 05
III • O dado do hóspede perdido	pp. 07
IV • Parity clause • a algema contratual	pp. 09
V • As sete alavancas pra inverter	pp. 11
VI • O cálculo invisível • em números	pp. 13
VII • O que muda em 2026 com IA generativa	pp. 14
Fontes e leitura adicional	pp. 15

PRA QUEM É ESTE EBOOK

CEOs, diretores comerciais e gerentes de revenue que precisam parar de tratar comissão OTA como custo fixo e começar a tratá-la como decisão estratégica. Não é manual de hostilidade ao canal. É mapa de dependência. Você decide o quanto quer aceitar.

A taxa que ninguém vê

Comissão é a parte visível. O que cobre embaixo dela é o problema real.

A primeira coisa que confunde o operador é a faixa de comissão. Ele lembra de "15%" e acredita estar pagando 15%. Não está. As faixas reais praticadas no mercado brasileiro em 2025-2026, por canal:

15–18%

BOOKING • PADRÃO BR • PODE SUBIR 18-22% EM PROGRAMAS PREFERENCIAIS¹

15–22%

EXPEDIA • FAIXA POR CONTRATO + OPCIONAIS (TRAVELADS, ACCELERATOR)²

12–18%

DECOLAR • VARIA POR MERCADO E CATEGORIA DO HOTEL³

Esses percentuais incidem sobre o **valor bruto da reserva**, incluindo café da manhã, taxa de turismo, serviços, impostos embutidos. Em uma diária de R\$ 600 com 5% de taxa local e R\$ 80 de café, você paga comissão sobre R\$ 680, não sobre os R\$ 480 que ficam de receita pura do quarto.

Resultado: a comissão efetiva sobre a receita líquida do quarto fica entre **18% e 26%**. Em hotel com mix pesado em comidas+bebidas dentro da diária, o número estoura 30%.

A REGRA PRÁTICA

Toda vez que alguém te disser que comissão OTA é "15%", multiplique por 1,4 para chegar no efetivo real. Esse é o número que entra no cálculo de margem, não o de tabela.

Os três custos embaixo da comissão

Mesmo a comissão efetiva ainda é só a primeira camada. Embaixo dela, três custos somam o equivalente a **mais 8-15 pontos percentuais** que raramente entram no P&L:

- **Custo de exclusividade tarifária** · parity clause impede vender mais barato no direto, mesmo quando o custo de aquisição é menor (mais sobre isso no Capítulo IV).
- **Custo do dado perdido** · sem email do hóspede, sem CRM próprio, sem segunda venda. Você aluga o cliente uma vez.
- **Custo do incentivo invertido** · quando 70-80% da receita vem de OTA, sua equipe de revenue otimiza pro algoritmo do canal, não pra rentabilidade do hotel.

Por que a conta nunca é feita

Se a comissão efetiva é tão maior que a de tabela, por que ninguém calcula? Três razões estruturais explicam:

1. O P&L hoteleiro mistura camadas

Comissão entra como "custo de distribuição", uma linha só. Custo do dado perdido nunca entra (não é despesa contábil). Custo de exclusividade tarifária aparece distribuído em "promoções e descontos". Resultado: o operador olha pra "15% de distribuição" e acha que está controlando.

2. A demanda OTA é viciante a curto prazo

Cortar OTA dói antes de aliviar. Hotel que reduz 10 pontos de share OTA em 90 dias vê queda imediata de ocupação. A receita direta cresce, mas lentamente, 6 a 12 meses pra compensar. Poucos têm caixa pra travessia.

3. Ninguém quer ser o primeiro a sair

Operador racional pensa em jogo coletivo: se eu reduzir OTA e o concorrente não reduzir, eu perco share momentâneo enquanto ele segue como está. Resultado: equilíbrio sub-ótimo. Todos pagam comissão alta, ninguém quer mover primeiro.

"A maior parte dos hotéis independentes no Brasil opera com 65-85% de share OTA. Os 15-35% restantes são walk-in, agências locais e direto digital, e desses, raramente o digital passa de 8%."

HOTELIER NEWS BR • PANORAMA DISTRIBUIÇÃO 2025

O sintoma diagnóstico

Pergunta-radar pra qualquer reunião de revenue: "qual é nosso ARPAR Direto vs nosso ARPAR Booking nos últimos 90 dias?". Se a resposta for "a gente não calcula separado", o hotel não está medindo o que mais importa. Ele está medindo RevPAR, que é a métrica errada pra essa decisão.

O próximo capítulo desmonta por que ARPAR é a métrica certa, e por que o gap entre ARPAR Direto e ARPAR Booking quase sempre é maior do que o operador imagina.

RevPAR alto • ARPAR baixo

A métrica que esconde o problema • e a métrica que mostra.

RevPAR é a métrica favorita da hospitalidade brasileira. Receita por UH disponível. Ela cresce quando você enche mais quartos ou cobra mais caro. Em teoria, mede performance. Na prática, esconde a origem da receita, e portanto esconde a margem real.

Hotel que cresceu RevPAR em 20% nos últimos 12 meses parece próspero. Quando você abre a composição, descobre que **todo o crescimento veio de OTA**: share direto caiu de 28% pra 19%. RevPAR subiu. Margem operacional caiu. O dono não entende.

ARPAR • a métrica que enxerga margem

ARPAR, Adjusted Revenue per Available Room, desconta da receita de cada quarto os **custos variáveis específicos** da reserva: comissão de canal, taxa de cartão, custo de café incluído, custo de programa de pontos, mídia paga atribuível. O que sobra é a receita que realmente entra na conta operacional.

FÓRMULA CRUA

$$\text{ARPAR} = (\text{Receita do canal} - \text{Custos variáveis específicos}) / \text{UHs disponíveis}$$

Variáveis específicos = comissão + aquisição + custo de café/itens incluídos + custo de aquisição se mídia paga + custo de programa de fidelidade quando aplicável.

O gap que ninguém mede

O exercício útil é separar ARPAR por canal. Hotel urbano médio porte, diária balcão R\$ 550, café incluído (custo R\$ 35), no padrão BR:

CANAL	TARIFA LÍQUIDA	COMISSÃO+ADQ.	CAFÉ	ARPAR ESTIMADO
Direto site próprio	R\$ 550	R\$ 22 (adq. 4%)	R\$ 35	R\$ 493
Booking padrão	R\$ 550	R\$ 110 (20%)	R\$ 35	R\$ 405
Expedia + TravelAds	R\$ 550	R\$ 132 (24%)	R\$ 35	R\$ 383
Bedbank (atacado)	R\$ 470	R\$ 19 (4%)	R\$ 35	R\$ 416

O gap entre direto e Booking é **R\$ 88 por noite**. Em hotel com 100 quartos a 75% de ocupação, isso é R\$ 1,98 milhão por ano só no diferencial de canal, assumindo demanda intercambiável (mais sobre essa premissa adiante).

A premissa que precisa ser testada

A objeção honesta ao cálculo da página anterior é: *"essa demanda não é intercambiável. Se eu desligar Booking, perco a reserva, não vai pro direto"*.

É parcialmente verdade. A pergunta certa não é "Booking ou direto". É **"que percentual dessa demanda é incremental do canal e que percentual é meu?"**.

Os três tipos de hóspede OTA

- 1 Demanda 100% incremental** · turista internacional, primeiro acesso à marca via comparador. Sem OTA, não chega. *Pagar comissão aqui é justo.*
- 2 Demanda parcialmente incremental** · viajante doméstico que pesquisa em vários canais antes de fechar. Comparou Booking, viu seu site, voltou pro Booking pelo cashback. *Aqui você compete consigo mesmo.*
- 3 Demanda 100% sua** · hóspede recorrente que já te conhece, busca direto no Google pelo nome do hotel, mas clica no link patrocinado da OTA porque aparece primeiro. *Aqui você paga comissão pelo seu próprio cliente.*

Nenhum hotel sabe com precisão a composição dos três tipos, porque os dados de atribuição cross-channel raramente são costurados. Mas estudos⁴ sugerem que na hospitalidade urbana brasileira a demanda 100% sua representa **20-35% das reservas que entram via OTA**. Isto é, um quinto a um terço da comissão paga é pra reservar hóspede que já era seu.

"Quando isolamos a contribuição incremental real das OTAs em 47 propriedades urbanas no Brasil em 2023-2024, encontramos que entre 22% e 38% das reservas marcadas como 'origem OTA' eram de hóspedes que já tinham relação direta com a marca."

ESTUDO REGIONAL DE ATRIBUIÇÃO MULTI-CANAL · SKIFT RESEARCH ADAPTADO · 2024

O movimento defensivo mínimo

Antes de qualquer estratégia ofensiva, há um movimento defensivo que todo hotel deveria fazer: **brand bidding em Google Ads pelo próprio nome**. Investimento típico R\$ 800-2.500/mês por propriedade urbana. Recupera 60-80% das reservas que saíam pra OTA por pura inércia de SERP.

Hotéis que rodam esse jogo defensivo aumentam share direto em 4-7 pontos percentuais no primeiro trimestre, sem mexer em nada estrutural. É a primeira alavanca da lista do Capítulo V.

O dado do hóspede perdido

O segundo custo invisível é o que mais cresce em valor com o tempo. E é o que menos aparece na conta.

Quando um hóspede reserva via Booking, três coisas acontecem que o hotel mal percebe. Primeiro, o canal fica com o relacionamento: o hotel recebe um nome, uma data, talvez um email mascarado⁵. Segundo, o canal aprende sobre esse hóspede: preferências, recorrência, ticket médio, comportamento de busca. Terceiro, o canal usa esse aprendizado pra vendê-lo pra outro hotel na próxima vez.

Pra OTA, o hóspede é ativo. Pra hotel, o hóspede é passageiro. Essa assimetria parece inocente até você somar o lifetime value.

O lifetime value que você perde

Hóspede que reserva direto pode ser reativado por R\$ 0,30-1,50 via email, taxa de conversão em segunda estadia de 8-14% na hospitalidade de lazer⁶. O mesmo hóspede via Booking precisa ser reconquistado via comissão de 20% se voltar pelo mesmo canal, ou via brand search com investimento próprio se ele decidir buscar de novo.

Cálculo simples: hóspede com diária média R\$ 480, três estadias por ano, ticket de F&B R\$ 220/estadia.

LTV ano 1 hóspede direto	R\$ 2.100
--------------------------	-----------

LTV ano 1 hóspede OTA · perde 2ª e 3ª estadia	R\$ 700
---	---------

Diferencial LTV	R\$ 1.400 / ano
-----------------	-----------------

O efeito LGPD que muda a equação

A LGPD em vigor agrava o problema. Hotel só pode fazer remarketing pra base que tenha **consentimento explícito de marketing**. Email de check-in com aviso de privacidade não basta, precisa de opt-in claro. Hotéis que não construíram esse fluxo nos últimos três anos têm base inutilizável pra reativação. Os que reservam via OTA **nunca chegam nesse opt-in**, porque o dado nem é seu.

Resultado prático: a base ativável de hotéis com mix pesado em OTA é tipicamente 8-15% do total de hóspedes hospedados. Hotéis com share direto saudável têm 35-55%.

Quem é dono do hóspede em 2026

A frase que crava o ponto vem de uma conversa entre executivos de cadeias internacionais publicada em 2024: *"Booking não compete com hotéis. Compete pelo hóspede dos hotéis".*

Em 2026, essa competição entrou em fase nova. As OTAs começaram a oferecer programas de fidelidade próprios (Genius do Booking, One Key da Expedia/Vrbo/Hotels.com) com benefícios cruzados entre propriedades. O hóspede que entra no programa não compara mais hotéis: escolhe propriedades dentro do programa. Sai do ecossistema de marca dos hotéis e entra no ecossistema de marca da OTA.

O efeito de longo prazo é estrutural

A hospitalidade que aceitou esse jogo por 20 anos hoje opera como **commodity de capacidade**: oferece quartos limpos numa região, e o canal decide qual hotel vende. Quem decidir continuar nessa lógica em 2026-2030 vai operar como utility, margem comprimida, sem diferenciação.

A alternativa é construir **identidade de marca + base proprietária + relação direta**. Não é instantâneo. Mas é a única defesa de longo prazo.

A PERGUNTA-RADAR

Quantos dos seus hóspedes de 2024 você consegue contatar hoje, com consentimento, e oferecer uma estadia em 2026? Se o número for menor que 30% do total hospedado, sua dependência de OTA é maior do que sua dependência de comissão sugere.

A base proprietária como ativo

Em fusões e aquisições hoteleiras dos últimos 18 meses, o múltiplo pago por propriedade variou conforme uma métrica que poucos discutem: **tamanho e qualidade da base direta**. Cadeia que comprou propriedade independente em 2025 pagou prêmio quando a base ativável superou 40% dos hospedados anuais, porque a previsibilidade de demanda direta justifica precificação mais alta no DCF.

A base proprietária deixou de ser ativo de marketing. Virou ativo de **valuation**. E ela só existe quando o canal direto representa parte material da receita.

Parity clause • a algema contratual

A terceira camada é a mais astuta: o contrato OTA define o que você pode cobrar no seu próprio canal.

Parity clause, paridade tarifária, é a cláusula contratual padrão das OTAs que obriga o hotel a oferecer no canal a mesma tarifa pública que oferece no próprio site. Em teoria protege o consumidor. Na prática trava o operador.

Como funciona a algema

Se você cobra R\$ 550 no seu site, tem que cobrar pelo menos R\$ 550 no Booking. Você pode subir o preço na OTA, mas não pode baixar no direto. Resultado: a OTA tem o mesmo preço público que você, com a vantagem do programa de fidelidade próprio (Genius) que dá ao hóspede 10-15% de desconto efetivo via cashback ou benefícios, desconto que **sai do bolso do hotel via comissão, não da OTA**.

Isto é, o algoritmo do canal usa o seu próprio dinheiro pra te derrotar no preço público.

A história legal • curta e suficiente

A parity clause "wide" (que abrange até oferta privada e off-channel) foi proibida ou flexibilizada em vários mercados europeus a partir de 2014. UK⁷, França, Alemanha, Itália e Áustria têm restrições graduais. No Brasil, a parity clause na sua forma estrita ainda é prática contratual aceita, embora discutível à luz do CADE, sem decisão consolidada até início de 2026.

Pra operador brasileiro, isso significa: você assinou parity quando contratou OTA, e ela vale. Mas há **cinco caminhos legais e contratuais** pra criar diferenciação de preço sem violar a cláusula.

Os cinco escapes legais

- 1 **Rate fence editorial** • pacote que inclui produto não-comparável: "diária + jantar harmonizado" ou "diária + experiência local guiada". Não é tarifa de quarto, é pacote.
- 2 **Tarifa fechada por clube de fidelidade** • oferta exclusiva pra cadastrados (login obrigatório). OTAs aceitam porque é "private rate", não tarifa pública.
- 3 **Promoções de tempo limitado** <72h em canal direto, flash sales não-comparáveis ao calendário OTA padrão.
- 4 **Tarifa de estadia mínima** • desconto progressivo por 3+, 5+, 7+ noites. OTA também oferece, mas a fórmula direta pode ser mais agressiva.
- 5 **Benefícios não-precificáveis** • late check-out garantido, upgrade quando disponível, parking grátis, drinks de boas-vindas. Aumentam valor percebido sem mexer no preço público.

O direto que ganha sem brigar com OTA

O erro estratégico mais comum entre hotéis que tentam crescer share direto é **brigar de preço público**. Tarifa direta R\$ 30 abaixo da OTA viola parity, ativa retaliação algorítmica (Booking baixa ranking do hotel na busca), e ainda assim não compete com cashback do programa de fidelidade do canal.

O direto que ganha não compete por preço. Compete por **experiência de reserva e benefício exclusivo**. Três princípios:

1. UX de reserva direta tem que ser melhor que a OTA

Booking tem fricção zero. Quatro cliques e a reserva está fechada. Se seu site tem 11 passos, captcha que não funciona, formulário que pede 14 campos, e payment gateway que demora 8 segundos pra carregar, o hóspede desiste e volta pra OTA.

Conversion rate típica de site hoteleiro direto: 1,8-2,4%. Conversion rate típica de OTA: 4-6%. O gap não é só preço. É UX. Hotel que sobe a conversão direta pra 3,5%+ tem alavanca real, mesmo sem mexer em preço.

2. Pacotes só-direto que a OTA não pode replicar

"Estadia + chef table do restaurante" é tarifa direta exclusiva. "Estadia + day-use de spa em parceria com [marca local]" é tarifa direta exclusiva. OTAs vendem quarto. Hotéis devem vender estadia.

3. Programa de fidelidade com benefício real, não pontos vazios

"Acumule pontos pra resgatar uma diária" é fraco: exige cinco estadias pra valer um benefício. "Membro tem late check-out garantido até 16h, upgrade quando disponível, e bebida de boas-vindas" é forte: entrega no primeiro uso.

"Programas de fidelidade hoteleira que funcionam em 2026 entregam benefício imediato na primeira estadia. O hóspede precisa sentir que membro vale mais que não-membro antes do segundo check-in. Senão ele não volta, porque a OTA dele já oferece cashback no primeiro uso."

SKIFT HOSPITALITY TECH REPORT • 2025

O Capítulo V consolida essas direções em sete alavancas práticas. Não são receitas mágicas. São movimentos que hotéis com share direto saudável (40%+) executam de forma combinada.

Sete alavancas pra inverter a equação

Cada alavanca isolada move pouco. Aplicadas em conjunto, viram 8-15 pontos de share direto em 12 meses.

- 1 **Definir share direto-alvo realista** · 35-45% pra hotel urbano de cidade grande · 45-55% pra resort destino · 55-65% pra hotel boutique de assinatura. Sem alvo, não há régua de progresso.
- 2 **Brand bidding defensivo em Google Ads** · investimento R\$ 800-2.500/mês por propriedade · recupera 60-80% das reservas que saíam pra OTA por inércia de SERP. *Primeiro movimento* · ROI rápido.
- 3 **UX de reserva direta > OTA** · 4 cliques máximo · payment gateway sub-3s · formulário com 5 campos máximo · captcha invisível. Conversion-rate-alvo: 3,2%+.
- 4 **Pacotes editoriais só-diretos** · 3-5 pacotes não-comparáveis com a OTA (estadia + experiência local · estadia + F&B premium · estadia + serviço). Reposicionam o canal direto como propostas de valor diferenciadas, não como cópia mais cara da OTA.
- 5 **Clube de fidelidade com benefício imediato** · upgrade quando disponível + late check-out + welcome drink na primeira estadia como membro · tarifa de membro fechada (login obrigatório). Pontos só como camada secundária.
- 6 **Captura de email opt-in marketing** · fluxo de check-in com aviso claro de uso comercial dos dados · meta de 55%+ de opt-in entre hospedados · base ativável real é mais valiosa que ranking de OTA.
- 7 **Programa pós-estadia (review · referência · re-booking)** · email 48h após check-out com pedido de review nas plataformas + benefício pra indicação + oferta de re-booking com janela 90 dias. Fecha o ciclo de relacionamento direto.

ORDEM DE EXECUÇÃO CRAVADA

Alavanca 2 (brand bidding) gera caixa em 30-60 dias e financia as demais. Alavancas 3 e 4 demandam investimento em site e em F&B/operação. Alavancas 5, 6 e 7 são as de menor custo, maior efeito composto, mas dependem de disciplina operacional sustentada.

O que NÃO está nessa lista, e por quê

A omissão deliberada das sete alavancas é tão importante quanto o que está nelas. Quatro táticas comuns no mercado que **não entraram na lista**, e a razão honesta:

Cashback próprio em concorrência com OTA

Oferecer cashback direto de 5-10% pra competir com Genius do Booking é guerra perdida no curto prazo. Você queima margem pra igualar um benefício que o canal sustenta com bilhões de operação. Funciona pra cadeia grande, não pra hotel independente. Pra independente, a cunha é *experiência*, não preço.

Metasearch como canal principal

Trivago, Kayak, Google Hotel Ads são tráfego, não canal direto. O hóspede compara preços, vê seu site e a OTA lado a lado, e clica no que estiver mais barato, geralmente a OTA via cashback. Metasearch tem papel (defensivo, similar a brand bidding) mas não é alavanca de share direto. É fragilidade disfarçada.

Email marketing massivo sem segmentação

Newsletter mensal pra base inteira tem open rate <15% e revenue per email <R\$ 0,80. É ruído. Email que funciona é gatilhado (pós-estadia · aniversário · sazonalidade da região) e segmentado (hóspede de lazer vs. corporativo · prazo desde última estadia). Volume não vence relevância.

Plataformas de "reserva direta" white-label

Há empresas vendendo "tecnologia de reserva direta" como solução completa. Algumas funcionam, mas o erro estratégico é tratar o canal direto como problema de tecnologia. É problema de *posicionamento e experiência*. Sem mexer no produto e na promessa de marca, plataforma boa entrega só conversão marginal. Investe em produto antes de investir em plataforma.

"A maior parte dos hotéis que contratam tecnologia de direct booking sem antes refazer a proposta de valor do canal terminam em 12 meses com conversion-rate 0,5pp acima, não chega a justificar o investimento mensal de plataforma."

ANÁLISE INTERNA • BENCHMARK DE 23 PROPRIEDADES URBANAS BR • 2024-2025

O Capítulo VI consolida o impacto financeiro real das sete alavancas em um cálculo de hotel-modelo. É a página que vale a impressão.

O cálculo invisível em números

Hotel-modelo • 100 UHs • diária balcão R\$ 550 • ocupação 75% • 12 meses.

Cenário A • mix atual típico

CANAL	SHARE	UHS VENDIDAS/ANO	ARPAR	RECEITA LÍQUIDA ANO
Direto digital	22%	6.022	R\$ 493	R\$ 2,97 mi
Booking + Expedia + Decolar	58%	15.878	R\$ 395	R\$ 6,27 mi
Bedbank/atacado	11%	3.011	R\$ 416	R\$ 1,25 mi
Walk-in + corp + outros	9%	2.464	R\$ 510	R\$ 1,26 mi
Total	100%	27.375	R\$ 423	R\$ 11,75 mi

Cenário B • após 12 meses executando as sete alavancas

CANAL	SHARE	UHS VENDIDAS/ANO	ARPAR	RECEITA LÍQUIDA ANO
Direto digital	37%	10.129	R\$ 493	R\$ 4,99 mi
Booking + Expedia + Decolar	43%	11.771	R\$ 395	R\$ 4,65 mi
Bedbank/atacado	11%	3.011	R\$ 416	R\$ 1,25 mi
Walk-in + corp + outros	9%	2.464	R\$ 510	R\$ 1,26 mi
Total	100%	27.375	R\$ 450	R\$ 12,15 mi

O DIFERENCIAL ABSOLUTO

+R\$ 400 mil/ano de receita líquida adicional com a mesma ocupação • ARPAR médio subiu 6,4% sem aumento de tarifa pública. É o equivalente a expandir o hotel em 4 UHs sem investimento de CAPEX.

Premissa do exercício: demanda total constante (27.375 UHs/ano vendidas). Na prática, share direto crescente costuma vir acompanhado de leve queda de ocupação total nos primeiros 6 meses (3-7%), seguida de recuperação. O número de R\$ 400 mil é piso conservador. Hotéis que combinam aumento de share direto com aumento de tarifa direta em pacotes editoriais chegam a +R\$ 700 mil-1,2 milhão de receita líquida adicional.

O que muda em 2026 com IA generativa

A próxima fronteira do share direto não está no site nem no Booking. Está antes de ambos.

Em 2024-2026, o comportamento de pesquisa do hóspede começou a mudar de jeito profundo. Quem antes abria Google e digitava "hotel boutique copacabana", hoje cada vez mais abre ChatGPT, Perplexity ou Gemini e pergunta: "qual hotel boutique em Copacabana com piscina, café incluído e até R\$ 700 a diária pra dois adultos em julho?". Resposta vem em parágrafo curado, com 3-5 hotéis citados nominalmente.

Esse comportamento ainda é minoria, mas cresce 3-5x ao ano em pesquisa de viagem⁸. E muda o jogo do share direto em três frentes:

1. A primeira porta de entrada deixa de ser SERP

Quando o hóspede pergunta pra um LLM e a resposta cita seu hotel diretamente, ele clica no seu site direto ou no link genérico do Booking sugerido junto. Hotel **citado pela própria identidade** ganha vantagem de share direto que não existia antes. Não citado, vira ausência.

2. A disciplina de aparecer na resposta tem nome

Trabalhar pra ser citado em LLM se chama **GEO** (Generative Engine Optimization) e **AEO** (Answer Engine Optimization). O ebook #01 da Sereia trata o tema em profundidade. Pra hospitalidade, os princípios chave são: identidade de marca explícita no conteúdo do site, dados estruturados (schema.org com tipo Hotel completo), reviews agregadas em múltiplas plataformas, parcerias com publicações locais que LLM cita como fonte autorizada.

3. A OTA também aparece na resposta • mas o hotel pode aparecer junto

Quando ChatGPT cita Booking + 3 hotéis nominais na mesma resposta, o hóspede comprometido com marca clica no hotel. O hóspede comparador clica no Booking. Mas o hotel que apareceu na resposta ganhou **impressão sem custo**, autoridade sem leilão. Essa é a primeira impressão grátis de hospitalidade desde os dez links azuis da era 2008.

O MOVIMENTO DE 2026-2027

Hotéis que combinarem as sete alavancas tradicionais (Capítulo V) com presença em LLM via GEO/AEO terão share direto chegando a 50-60% no horizonte 24 meses. Os que ficarem só nas alavancas tradicionais teto vai bater 40-45%. Os que ignorarem a transição vão regredir.

Fontes e leitura adicional

As referências abaixo embasam os números e as afirmações qualitativas deste ebook. Onde citamos faixa, é faixa observada em múltiplas fontes públicas, não número único.

- ¹ Faixas de comissão Booking.com mercado BR · panoramas de distribuição em Hotelier News, Phocuswire e relatórios STR Latam 2024-2025. Programas preferenciais (Booking Preferred Partner) tipicamente adicionam 2-5pp de comissão para ganho de visibilidade.
- ² Expedia Group · contratos padrão BR + opcionais publicizados (TravelAds, Accelerator). Faixa real observada em reportagens setoriais 2023-2025.
- ³ Decolar (Despegar) · variação por mercado/categoria reportada em relatórios financeiros públicos da empresa e em panoramas setoriais BR.
- ⁴ Estudos de atribuição multi-canal em hospitalidade · adaptados de Skift Research "Direct Booking Strategy Report" 2024 + Phocuswright Brazil Travel Market 2024 + análises proprietárias regionais.
- ⁵ Booking.com utiliza email proxy (mascarado) por padrão para reservas via plataforma · prática documentada em material de suporte oficial e amplamente reportada.
- ⁶ Taxas de re-booking pós-estadia em hospitalidade de lazer BR · benchmarks de plataformas de email marketing (Klaviyo, Mailchimp, Brevo) em verticais hospitalidade · faixa 2023-2025.
- ⁷ Competition and Markets Authority (CMA) UK · decisão 2014 sobre cláusulas de paridade tarifária ampla em OTAs · referência seguida por reguladores europeus 2015-2019.
- ⁸ Crescimento de pesquisa de viagem em LLMs (ChatGPT, Perplexity, Gemini) · OpenAI relatórios de uso, Similarweb dashboards de tráfego LLM, Skift "AI in Travel" relatórios 2024-2025.

Leitura adicional Sereia

- *Da Lista à Resposta* · ebook #01 Sereia · GEO/AEO/SEO/SEM e a reescrita da busca
- *O Hóspede Fantasma* · ebook #03 · em breve · 60% dos hóspedes não atribuídos no PMS

PRA CONTINUAR A CONVERSA

Se você opera hotel e quer cravar números reais do seu mix · ARPAP por canal · share direto-alvo · roadmap de inversão · escreva pra **chame@sereia.io**. Não vendemos manual nem dashboard. Implantamos cérebro operacional dentro do hotel.