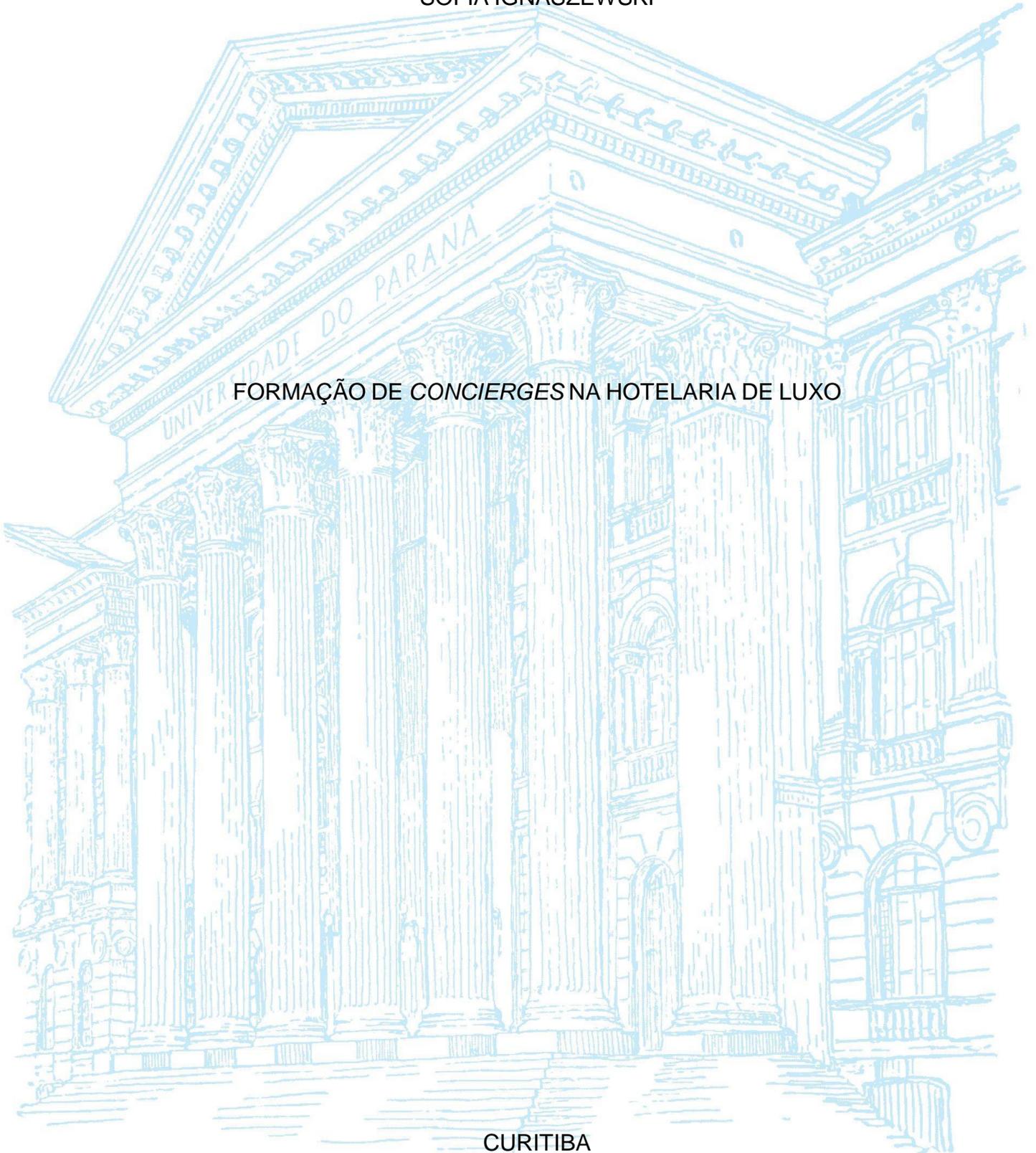


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SOFIA IGNASZEWSKI

FORMAÇÃO DE CONCIERGES NA HOTELARIA DE LUXO



CURITIBA

2023

SOFIA IGNASZEWSKI

Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo
apresentado ao curso de Turismo, Setor de
Ciências Humanas, Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Medaglia

CURITIBA

2023

Dedico esse projeto à Vanessa França de Andrade, a primeira profissional da hotelaria a me dar a oportunidade de me provar capaz. E aos meus queridos hóspedes, com quem criei memórias inestimáveis e carregarei sempre no coração. Lhes servir é uma dádiva.

AGRADECIMENTOS

O grupo do bacharelado de Turismo da Universidade Federal do Paraná é pequeno, isso torna tudo muito mais pessoal e intenso.

Assim, primeiramente gostaria de agradecer a mim, por ter a mente que tenho e por acreditar que posso fazer tudo o que me proponho a fazer. O êxito é fruto do meu esforço e da minha vontade.

Às minhas amigas Amanda Beatriz, Amanda Nunes e Julia Kauling que me ajudaram a viver a vida com um pouco menos de seriedade nos momentos certos. Nunca dei tanta risada quanto com vocês no Pedrão.

Ao meu melhor amigo Pedro Afonso que conheci na segunda fase do vestibular e que caminhou comigo do primeiro dia até o último, sem exceções. Vimos muitas coisas que nos encantaram e aproveitamos juntos todas as oportunidades que tivemos de ver o mundo lá fora. O futuro pode ser como for, mas sabemos que se precisarmos um do outro é só mandar um sinal de fumaça.

Gostaria de agradecer aos meus pais que puderam me dar a melhor educação que eu poderia ter. À minha mãe que é meu modelo de gestora, que enfrentou as mais diversas dificuldades, mas mesmo assim teve sucesso, me sinto lisonjeada de poder ter assistido tudo de pertinho, aprendendo junto com você. E ao meu pai por sempre me incentivar a buscar cultura e por me admirar em tudo o que faço.

Por fim gostaria de agradecer à minha orientadora, que por coincidência ou não, carrega o mesmo nome que minha mãe, Prof^a. Dra. Juliana Medaglia. Você me ajudou a desfazer o nó que se criava na minha garganta quando eu precisava falar, me mostrou que o turismo é muito mais sobre sensibilidade, me encorajou a sempre buscar a melhoria, fiz o meu melhor para te deixar orgulhosa. Sem a sua paixão, acho que eu não teria me apaixonado.

Poderia seguir com uma lista enorme de agradecimentos e ainda assim não seria o suficiente.

RESUMO

O turismo de luxo no mercado mundial representa uma parcela do que consumidores mais abastados buscam. Já é um entendimento entre os pesquisadores do turismo que as experiências, a personalização e a exclusividade dos produtos e serviços é uma tendência em ascensão, norteando empreendedores no desenvolvimento de suas ofertas. Na hotelaria de luxo diversos elementos contribuem para a percepção do luxo, mas o aspecto que mais tem relevância é a hospitalidade, o bem receber. Esse aspecto é diretamente aplicado pelo cargo do *concierge*, seu principal intuito é descobrir todas as informações e gostos possíveis de seus clientes, a fim de realizar seu trabalho com autonomia, buscando exceder as expectativas dos hóspedes. Para que o *concierge* tenha sucesso nas interações e prestação de serviço, é necessário que ele possua diversas competências que lhe auxiliem nesse trabalho minucioso. Essas competências podem ser desenvolvidas com a educação formal ou com a experiência no trabalho. Dessa maneira, o presente Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo (PPGT), tem como objetivo geral propor a criação de um curso, acessível tanto a pessoas físicas quanto organizações, que possa ajudar no desenvolvimento das competências mais buscadas pelo mercado de trabalho, na formação de um *concierge* para a hotelaria de luxo. Para atingir o objetivo geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) apresentar o conceito de hospitalidade e como ela se encaixa na hotelaria; b) discutir o cenário do mercado de turismo de luxo no Brasil; c) compreender como o luxo é percebido na hotelaria; d) apontar como é feita a estruturação do setor de hospedagem e; e) explorar o serviço prestado pelos *concierges* a partir das competências necessárias para realizá-lo com sucesso. Para isso foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, dividida em duas etapas: descritiva e exploratória. A análise descritiva foi usada para estruturar um referencial teórico que aborda cada um dos objetivos específicos. Já a análise exploratória foi realizada por meio de entrevistas realizadas com 4 gerentes gerais, gerentes de operação e chefes de *conciagerie*, nos 2 hotéis da Belmond no Brasil e outros 2 hotéis de luxo de Curitiba e região metropolitana. Os resultados da pesquisa indicam que o mercado de trabalho procura pessoas com boa comunicação externa e interna, bom relacionamento interpessoal, inteligência emocional, tomada de decisão, postura e noções de hospitalidade, para cumprirem a função de *concierge*. Com base nos resultados foi possível reconhecer o mercado de turismo de luxo no Brasil, além de subsidiar o curso proposto, cujo objetivo é introduzir a capacitação de funcionários da hotelaria para atuarem como *concierges*, por meio da plataforma Udemy. Para além desse estudo, sugerem-se mais pesquisas sobre o papel e as competências necessárias para os *concierges* da hotelaria de luxo, tanto em território nacional quanto no exterior.

Palavras-chave: Hospitalidade. Hotelaria de Luxo. *Concierge*. Competências. Formação.

ABSTRACT

The luxury tourism in the international travel industry represents a part of what the wealthiest are looking for. It is already a consensus between tourism researchers that the experiences, the personalization and the exclusivity of the products and services are a tendency that is still on growth, this sheds some light on how the entrepreneurs shall need to develop their market offer. The perception of luxuriousness in the hospitality industry depends highly on many elements, however, the aspect that stands out the most is the art of hospitality, the welcoming. This aspect is directly applied by the *concierges*, who have as their main intuit to find out the most about their clients and their preferences, so their expectations are exceeded. For *concierges* to succeed, not only is necessary for them to have a significant set of skills at disposal, but it is a must for them to have a high perception rate on what's that their clients are in need, which will help in this meticulous work. These skills can be developed with formal education or with the work experience. Thus, the present Tourism Planning and Management Project (PPGT) has the overall aim of proposing the creation of a course accessible by the general public and enterprises, which will help to develop the skills most requested by the industry. In order to achieve the proposed overall aim, the following specific goals were considered: a) to present the concept of hospitality and its purpose in the hospitality industry; b) to discuss the scenario of the Brazilian luxury tourism industry; c) to comprehend how the luxuriousness in hospitality is noticed; d) to point how the front office is structured; and e) to explore the work carried out by the *conciierge* and the skills needs to do it successfully. With that in mind, a research with a qualitative approach was carried out, divided into two stages: descriptive and exploratory. The descriptive analysis was used to structure a theoretical framework that addresses this project's specific goals. In turn, the exploratory approach was carried out through interviews with 4 general managers, operational managers or *conciengerie* managers, from both Belmond hotels in Brazil and two luxury hotels from Curitiba and metropolitan region. The research results indicate that the hospitality industry market search workers with good communication and interpersonal relation skills, emotional intelligence, decision making, professional attitude and a great perception of welcoming. Based on these results, it is possible to conclude the overall aim of the research and develop a course offered in the Udemy platform, which has the goal of capacitate hospitality workers to act as *concierges*. In addition to this study, future research on the subject is suggested to ensure the results and give an additional overview towards the work carried out by the *conciierge* and the skills needed.

Keywords: Hospitality. Luxury Hotel Business. *Conciierge*. Skills. Training.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Hierarquização do Nomaa Hotel.....	45
FIGURA 02 - Hierarquização do Hotel da Cataratas.....	46
FIGURA 03 - Hierarquização do Copacabana Palace.....	47
FIGURA 04 - Hierarquização do Hotel Suryaa.....	48
FIGURA 05 - Hierarquização pretendida do Hotel Suryaa para 2024.....	48

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Relação cargos x funções.....	23
QUADRO 02 - Matérias ofertadas no bacharelado do Instituto Internacional de <i>Conciergerie</i>	26
QUADRO 03 - Competências mais citadas na literatura.....	29
QUADRO 04 - Variáveis pesquisadas com suas respectivas fontes.....	31
QUADRO 05 - Relação do universo de pesquisa.....	34
QUADRO 06 - Perfil dos entrevistados.....	36
QUADRO 07 - Compreensão da hospitalidade.....	38
QUADRO 08 - Aplicação do bem receber.....	38
QUADRO 09 - Elementos culturais	39
QUADRO 10 - Interferência das técnicas de venda.....	39
QUADRO 11 - Mercado de luxo no Brasil.....	41
QUADRO 12 - Percepção do luxo.....	42
QUADRO 13 - Produtos e serviços de luxo.....	42
QUADRO 14 - Reconhecimento externo.....	43
QUADRO 15 - Destaque no mercado de luxo.....	43
QUADRO 16 - Estrutura do <i>front office</i>	44
QUADRO 17 - Motivos para não ter <i>conciierge</i>	49
QUADRO 18 - Função do <i>conciierge</i>	49
QUADRO 19 - <i>Conciierge</i> e nível de serviço.....	50
QUADRO 20 - Assuntos em capacitação.....	50
QUADRO 21 - Competências do <i>concierges</i>	51
QUADRO 22 - Competências desenvolvidas no trabalho.....	52
QUADRO 23 - Competências desenvolvidas com a experiência no trabalho.....	52
QUADRO 24 - Competências esperadas ao contratar.....	53
QUADRO 25 - Objetivos do curso.....	57
QUADRO 26 - Conteúdo do curso.....	58
QUADRO 27 - Etapas do projeto.....	59

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BLTA - *Brazilian Luxuty Travel Association*

ILTM - *International Luxury Travel Market*

LQA - *Luxury Service Quality Assurance*

OBSTUR - Observatório de Turismo de Paraná

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

UH - Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 HOSPITALIDADE NA HOTELARIA.....	14
2.2 O MERCADO DE TURISMO DE LUXO NO BRASIL.....	16
2.2.1 O Luxo Percebido na Hotelaria.....	19
2.3 ESTRUTURA DE CARGOS NO SETOR DE HOSPEDAGEM E O PAPEL DO <i>CONCIERGE</i>	21
2.3.1 Competências para a Hotelaria.....	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 Caracterização da pesquisa.....	30
3.2 Etapas da pesquisa.....	31
3.3 Universo da pesquisa.....	32
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Etapa 1 – pesquisa bibliográfica.....	36
4.2 Etapa 2 – resultados das entrevistas.....	36
5. PROJETO.....	56
5.1 Descrição do Projeto.....	56
5.2 Etapa 1: Desenvolvimento do curso.....	57
5.2 Etapa 2: Comercialização.....	58
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE 1 - ENTREVISTA.....	69

1. INTRODUÇÃO

Existe no subconsciente coletivo uma imagem formada do que é um hotel e como ele opera, essa visão é muito dramatizada em razão das inúmeras encenações cinematográficas que se passam no espaço hoteleiro, principalmente no de luxo. Não importa qual seja a classificação do hotel representado, todos possuem um elemento que nunca passa despercebido, a recepção.

À primeira vista o trabalho do setor de hospedagem, que é o responsável pela recepção, pode parecer muito simples, as atribuições iniciais para o trabalho são fáceis de aprender, a parte difícil desse trabalho e de todos os outros serviços com atendimento ao cliente, é a interação com o público. Por isso, o chamado *front office* de um hotel precisa ser impecável, o mais próximo possível da perfeição, que deve ser buscada a todo o momento, por uma equipe hierarquizada, treinada e organizada em torno dos processos que envolvem não só a recepção, mas o hotel todo (Ismail, 2004).

Para a hotelaria de luxo essa perfeição é ainda mais esperada. Os funcionários precisam ser muito bem treinados e a comunicação interna não pode apresentar falhas. A quantidade e qualidade dos serviços podem contar mais que o mobiliário das unidades habitacionais (UH) ou os *amenities* oferecidos, por exemplo. Um desses serviços que se apresenta como um diferencial do setor de luxo é o do *conciERGE*, profissional que trabalha diretamente com os hóspedes, fazendo o possível e impossível para conseguir atender com máxima atenção e eficiência todos os pedidos dos clientes.

O cargo do *conciERGE* possui uma grande exigência, pois é esperado dele que as necessidades dos hóspedes sejam sempre supridas. Dessa forma, o funcionário que ocupa esse posto precisa ter certas competências que ajudem e induzam ele a entregar o seu trabalho com excelência. Essas competências podem vir tanto de forma natural, conforme as características pessoais de cada um, quanto por conhecimentos adquiridos com a experiência no trabalho ou por meio da educação técnica e superior (Withiam, 1993).

Além da excelência do serviço oferecido, é inegável a necessidade da hospitalidade, pois a experiência que o cliente terá conta diretamente com o bem receber, para promover a sensação de segurança e conforto (Campos, 2005). Esse na verdade é o primeiro ponto a ser discutido quando se fala em hospedagem, esse

senso de hospitalidade é difícil de ser ensinado e são as pessoas que tem paixão pela hotelaria que possuem mais facilidade de desenvolvê-lo adequadamente.

Neste contexto, o presente trabalho possui como objetivo geral propor um curso de formação para quem deseja atuar como *Concierge*. Para alcançar este objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar o conceito de hospitalidade e como ela se encaixa na hotelaria;
- b) Discutir o cenário do mercado de turismo de luxo no Brasil;
- c) Compreender como o luxo é percebido na hotelaria;
- d) Apontar como é feita a estruturação do setor de hospedagem;
- e) Explorar o serviço prestado pelos *concierges* a partir das competências necessárias para realizá-lo com sucesso.

Para isso, é necessário compreender o mercado de luxo e todas as suas exigências. Na hotelaria, a hospitalidade e a qualidade do serviço é que mostra diferencial entre a concorrência, para que isso aconteça é imprescindível que os funcionários, principalmente do *front office*, recebam um ótimo treinamento e adquiram o espírito necessário para que o atendimento seja de excelência. Através desse atendimento, a comunicação é a chave para que experiências memoráveis sejam criadas, já que é esse aspecto que os turistas de luxo vêm procurando em suas viagens (Aguiar, 2019).

Para tanto, este trabalho foi estruturado a partir de um referencial teórico que aborda a hospitalidade na hotelaria, o mercado de turismo de luxo brasileiro e como a excelência é percebida, a estruturação dos cargos do setor de hospedagem e o papel do *concierge*, e as competências necessárias para funcionários da hotelaria.

Optou-se por uma investigação exploratória, que por meio de entrevista semi estruturada, se propôs a descobrir mais sobre como a hospitalidade e o luxo são percebidos pelo mercado de hospitalidade e quais competências são necessárias e procuradas no mercado de trabalho.

A pesquisa tinha a intenção de se limitar a realizar a sondagem em apenas hotéis de luxo no estado do Paraná, porém após não haver o interesse de alguns dos estabelecimentos escolhidos em participar da entrevista, a pesquisa abriu-se para incluir um hotel de luxo da cidade do Rio de Janeiro. Este desafio e a forma como foi solucionado, é apresentado no capítulo de metodologia.

A partir dos resultados obtidos com as entrevistas aplicadas, elaborou-se o projeto do curso “Introdução à *Conciergerie* da Hotelaria de Luxo” que tem como

objetivo principal ajudar na formação de profissionais da hotelaria que querem atuar como *concierges*. O curso poderá ser realizado por pessoas com iniciativa própria ou aplicado a funcionários de hotéis que desejam capacitar sua equipe.

Nesse contexto, este estudo está estruturado nesta Introdução, seguido do Marco Teórico, que se divide em três seções principais: Hospitalidade na hotelaria; O mercado do Turismo de Luxo no Brasil e como o luxo é percebido; e a Estrutura de Cargos do Setor de Hospedagem e o Papel do *Concierge*, juntamente com a competências necessárias para atuar na hotelaria de luxo. O capítulo que aborda os Procedimentos Metodológicos analisa a trajetória da pesquisa e como foram analisados os dados, a fim de alcançar os objetivos definidos neste trabalho. Em seguida apresenta-se a Análise dos Resultados, o Projeto, as Considerações Finais e, por fim, as Referências.

2. MARCO TEÓRICO

A partir dos objetivos levantados, este capítulo discute a base teórica necessária para a realização da pesquisa e, posteriormente, do projeto.

2.1. HOSPITALIDADE NA HOTELARIA

Desde o início da sociedade a hospitalidade já era oferecida em diversas situações, em contexto ligado à segurança, local de repouso e alimentação. Muitas vezes essas ações hospitaleiras eram expressas sem esperar algo em troca (Campos, 2005). Sendo aplicada conforme a generosidade do anfitrião (Cinotti, 2009). Segundo o filósofo francês Paul Ricœur (1998), a hospitalidade é o sentimento de “*chez soi*” que pode ser traduzido como “em casa”. O autor comenta que essa sensação é o que os anfitriões sempre tentam passar aos seus hóspedes e que ela deve ser gratuita. A ideia de que a hospitalidade precisa ser algo sincero, espontâneo e recíproco, se traduz da vertente francesa de pesquisa, dado que esse conceito se apoia na teoria maussiana de que a dádiva se baseia no dever triplo de dar, receber e retribuir (Camargo, 2005).

Mais próximo da atualidade, a sociedade começou a conseguir fazer da hospitalidade uma atividade rentável, trazendo benefícios para o desenvolvimento econômico dos proprietários e das localidades (Campos, 2005). É nesse âmbito comercial que a vertente americana de pesquisa se baseia, deixando para trás o bem receber espontâneo. Anne Gotman (2005, *apud*. Camargo, 2007), sugere que a hospitalidade é uma tentativa de camuflar o apelo da venda. Camargo (2005) também comenta sobre esse fato e conclui que através do contrato comercial, o bem receber acaba quando ele é cumprido.

Dado às duas vertentes de pensamento, Lashley (2000) apresenta três grandes domínios, nos quais a hospitalidade se manifesta, o cultural, o privado e o comercial.

O domínio cultural, social ou público se dá principalmente no acolhimento do estranho, pode ser o bem acolher que uma localidade proporciona ao visitante. Esse campo trabalha com os efeitos das forças sociais e das crenças que rodeiam os elementos da hospitalidade, que são os alimentos, bebidas e hospedagem. Sugere-se também que o contexto social no qual a atividade ocorre deve ser estudado para poder avaliar e estruturar a oferta comercial (Lashley, 2015).

O domínio privado ou doméstico envolve os elementos da hospitalidade, como eles são passados entre as gerações e como eles conectam os hóspedes e os anfitriões (Terfer, 1999, *apud.* Lashley, 2015). Normalmente os indivíduos têm suas primeiras experiências de consumo e provisão dentro de suas casas, e na maior parte das vezes os empregados e empreendedores dessa área entram em contato com a hospitalidade comercial ainda em contexto doméstico (Lashley, 2015).

Ainda sobre essa esfera, Camargo (2007, *apud.* Oliveira, 2010) comenta que a matriz privada preserva rituais, legados e tradições, na forma de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter. No início do desenvolvimento da hospitalidade esse era o domínio mais conhecido, já que as pessoas realmente recebiam em suas casas pessoas que precisavam de abrigo e alimento. Mesmo a igreja incentivava esse acolhimento, usando trechos da bíblia como exemplo (Cinotti, 2009).

Já o domínio comercial engloba os alimentos, bebidas e a hospedagem totalmente como uma atividade econômica que visa o lucro (Oliveira, 2010). A relação entre anfitrião e hóspede se resume em uma transação financeira “na qual a hospitalidade é dada aos hóspedes por determinado preço, sendo suspensa no caso de o pagamento não ser realizado” (Lashley, 2015, p. 83).

Nesse sentido, a hospitalidade comercial gera uma grande contradição ao que diz respeito à motivação da atividade. Enquanto os domínios cultural e doméstico se baseiam nos conceitos da perspectiva francesa, o comercial representa o pensamento americano. Assim, é possível concluir que a hospitalidade comercial perde sua essência de sinceridade, espontaneidade e reciprocidade (Lashley, 2015).

No entanto, como Telfer (2000, *apud.* Lashley, 2015) explica, essa é uma visão muito simplista do fenômeno hospitaleiro, já que existem no mercado diversas pessoas dispostas a oferecer a hospitalidade como ela é em sua essência, independentemente da transação comercial. Idealmente são essas pessoas que devem compor as equipes de trabalho do setor hoteleiro.

Passando o assunto para a atualidade e para a prática, a hospitalidade começou a se transformar no que conhecemos hoje, quando a hotelaria iniciou seu processo de evolução e crescimento. Por essa razão, a hospitalidade hoteleira passou a significar, segundo Crotti e Moretti (2019, p. 315), “qualidade da infraestrutura e do conforto das instalações e todos os serviços consumidos, vivenciados e experimentados pelos clientes ao longo de sua estada”.

Ainda sobre o conforto na hospitalidade, ele deve ser provido no âmbito psicológico e fisiológico, satisfazendo minimamente as necessidades básicas dos hóspedes, seguindo o nível de qualidade de serviço que está sendo ofertado (Nailon, 1981 apud. Campos, 2005).

Barbosa (2007) afirma que a noção de hospitalidade no Brasil é um fator interessante, herdado dos ibéricos e dos negros, o povo brasileiro é reconhecido pela sua cordialidade e amabilidade. Porém, como explica o autor, mesmo aqui no Brasil, é importante apontar que a hospitalidade não é algo ensinado em cursos, ao contrário da qualidade do serviço prestado, por exemplo (Barbosa, 2007).

Um hotel que recebe e acomoda bem seus hóspedes, pode se aproveitar muito mais dessas funções do que do espaço físico. O compromisso, simpatia e atenção são elementos muito percebidos pelos clientes (Petrocchi, 2002). Mais que só o atendimento, a experiência vivida no local é o que pode dar o diferencial para que seja considerado um hotel de luxo e seja um forte concorrente, já que nele serão vividos momentos únicos e que ficarão na memória (Figueiredo, 2017).

Como citado anteriormente, a hotelaria tem um papel fundamental na noção de hospitalidade que se tem hoje. Ainda que a hotelaria como é conhecida seja algo “novo”, sua função primária continua a mesma, ainda que a transação comercial se sobressaia (Marques, 2003).

Na atualidade se discute muito o contexto da hotelaria de luxo, já que é um mercado que apresenta alto grau de exigência dos serviços prestados e necessita que essa hospitalidade venha naturalmente, de forma que faça os hóspedes, sempre se sentirem em casa (Crotti e Moretti, 2019). Colocando em prática o sentimento de “*chez soi*”.

2.2. O MERCADO DO TURISMO DE LUXO NO BRASIL

No Brasil o mercado de luxo veio junto com os colonizadores. O Pau-Brasil, usado para tingir tecidos, escrever e pintar, era considerado um artigo de luxo na Europa. Já para quem morava na colônia, sinônimo de riqueza e luxo era ter muitos escravos e produtos importados da Europa e do Oriente (Soares, 2013).

Porém, o verdadeiro luxo veio com a Coroa Portuguesa em 1808. Isso refletiu em toda a sociedade, mas principalmente nos costumes de consumo das elites, que passaram a adquirir obras, joias, utensílios domésticos e roupas importadas (Furtado,

2012). Esse luxo também é reconhecido na arquitetura da época, por exemplo, quando foram construídos importantes edifícios, como o Jardim Botânico do Rio de Janeiro, a Quinta da Boa Vista, a Biblioteca Nacional, entre outros (Soares, 2013).

Mais tarde, no século XX com a crise de 1929 e o fim da República Velha, Getúlio Vargas incentivou a indústria brasileira, fazendo com que as marcas internacionais parassem de ser importadas e apenas as pessoas que podiam viajar para o exterior tivessem acesso a esses produtos (Soares, 2013).

Na década de 90, com a abertura da economia no governo Collor e com a estabilidade do Real no governo FHC, as marcas de luxo começaram a se instalar lentamente no país. Em razão do sucesso do Plano Real, a moeda nacional e o dólar tiveram paridade, o que abriu portas para que o consumidor pudesse comprar artigos luxuosos, como carros e roupas de grife (Soares, 2013).

Hoje o país está aberto para diversas marcas do mercado de luxo internacional, nesse sentido, é interessante mencionar o Grupo LVMH, responsável por marcas como Louis Vuitton, Moët & Chandon, Hennessy, Tiffany & Co. e outras setenta e duas marcas que englobam moda, cosméticos, alimentos e bebidas, joias e até o turismo (LVMH, 2023).

Para a hotelaria a Rede Belmond, criada em 1976 e comprada pelo Grupo LVMH em 2019, é uma referência em serviços de primeira qualidade e propriedades com estruturas luxuosas. No Brasil existem dois exemplares, um no Rio de Janeiro, o Belmond Copacabana Palace e outro em Foz de Iguaçu, Belmond Hotel das Cataratas (LVMH, 2023). A marca também inclui outros serviços turísticos como cruzeiros fluviais, trens, safaris, restaurantes e pacotes de experiências (Belmond, 2023).

Ainda que existam diversas marcas de qualidade de alto nível na hotelaria internacional, no Brasil elas ainda são poucas e se concentram principalmente no estado do Rio de Janeiro e no Nordeste. Normalmente são hotéis particulares, que não pertencem à nenhuma rede (BLTA, 2022). O país também carece de mão de obra qualificada e encontra dificuldade em se posicionar estrategicamente para promover o destino Brasil (BLTA, 2022). Não apenas no Brasil, mas no mundo todo o mercado do turismo de luxo apresenta uma carência de pesquisas, investimentos e também na oferta de produtos (Frankenberg e Scorsato, 2017, *apud*. Aguiar, 2019).

Sobre o cenário atual do mercado de luxo, de acordo com pesquisas da BLTA e da Global Market Insights Inc., o público que mais consome turismo de luxo é a Geração X (36-55 anos). Tem crescido o número de turistas de luxo que escolhem

destinos pela culinária ou pelas experiências de aventura que o local oferece. Esses viajantes tendem a explorar locais novos sozinhos e gostam de dar preferência aos hotéis boutique (Global Market Insights Inc., 2023).

Também segundo uma pesquisa realizada pela TRVL Lab em parceria com o *International Luxury Travel Market* (ILTM) (2022), dentro do Brasil os turistas têm tempo médio de permanência entre 5 e 7 dias e costumam gastar entre R\$5.000 à R\$15.000. O turismo de sol e praia ainda é o mais procurado, 74,90% dos viajantes escolhem esse segmento. O que mais atrai os clientes são a qualidade do serviço e das atrações e o acesso às experiências inéditas (TRVL Lab e ILTM, 2022). Outro segmento que vem em alta é o dos cruzeiros. Além disso, a personalização dos roteiros é algo essencial para esses viajantes (Global Market Insights Inc., 2023).

Ainda que nos últimos três anos a procura pela hotelaria de luxo no Brasil tenha aumentado em 50%, segundo o relatório anual da BLTA (2022), o Brasil segue sem desenvolver políticas públicas que fomentem essa categoria hoteleira (Aguiar, 2019). De acordo novamente com a BLTA (2022), o maior consumidor do turismo de luxo no Brasil é o próprio brasileiro, o que mostra uma deficiência na divulgação dos destinos nacionais no exterior.

Em relatórios internacionais, como o do grupo Virtuoso (2020), o Brasil é pouco mencionado como um destino procurado pelos turistas, a Itália e França ainda lideram o ranking de países mais desejados. Isso mostra que o Brasil ainda precisa entender os benefícios que turismo de luxo traz, principalmente para a economia (Aguiar, 2019).

Mesmo que ainda não tenhamos alcançado o maior potencial do turismo de luxo no país, segundo Figueiredo (2017), é em função das experiências exclusivas, personalizadas e autênticas ofertadas, que o mercado turístico de luxo no Brasil e no mundo tem crescido. Para Lima (2009), a excelência do serviço também conta muito para a satisfação dos turistas, além das interações humanas, das quais os clientes esperam total dedicação.

Sendo assim, é vital que seja investido no treinamento das equipes, para que a mão de obra seja qualificada para servir com atenção, compromisso e simpatia (Petrocchi, 2002). Colocando em questão o *front office* de um hotel, os funcionários devem entender a missão do hotel e trabalhar para que ela seja cumprida, sobretudo de forma eficaz e com o mínimo de falhas possível (Ismail, 2004).

Com base em Aguiar (2019), as experiências no cenário turístico atual têm ganhado espaço. Nesse contexto, para o turista de luxo muitas vezes o produto (UH)

e o serviço prestado pelos colaboradores do meio de hospedagem já é algo cotidiano, o que vem para mudar suas percepções são essas vivências diferenciadas. Segundo a mesma autora, o público desse segmento turístico prefere investir recursos na fuga do dia a dia por meio de uma viagem, ao invés da compra de bens materiais (Aguiar, 2019).

Outro aspecto bastante discutido por Figueiredo (2017) é a exclusividade dos produtos. Essa característica é muito importante para o mercado de luxo em um contexto geral, pois delimita um parâmetro entre o luxo acessível, intermediário e o luxo inacessível (Allérès, 2000 *apud.* Perinotto *et al.*, 2019). Essas categorias demarcam os limites do luxo, sendo o acessível aquele replicado em série por ser a representação de marcas; o luxo intermediário tenta reduzir a distância entre classes e, por fim, o luxo inacessível é o que realmente distingue as classes abastadas, com objetos de consumo raros e caros. (Allérès, 2000 *apud.* Perinotto *et al.*, 2019). Dessa forma é importante apontar que o mercado de luxo muda o conceito da necessidade humana, pois os produtos e serviços ofertados contam muito mais para o estilo de vida do que para o fator sobrevivência (Figueiredo, 2017).

2.2.1 O Luxo Percebido na Hotelaria

O luxo na hotelaria pode ser dividido em três períodos até o momento. Antes de 1930 o luxo era percebido em propriedades de porte grande, tendo todos os seus espaços com uma boa amplitude e um visual impressionante. Também é caracterizado por ter limpeza e comida de alta qualidade, localização privilegiada, o serviço é focado nos hóspedes, que recebem muita atenção e se sentem em um local com privacidade e segurança. (Sherman, 2007).

Entre 1930 e 1980, os estabelecimentos hoteleiros começaram a personalizar os seus serviços, essa fase foi muito importante para o desenvolvimento do luxo nessa área. A partir 1980 novas ideias e serviços começaram a ser ofertados, como os serviços de *concierge*, *spa*, lavanderia, recepção e *room service* 24 horas e motoristas particulares, além do aprimoramento dos *amenities* e UHs (Sherman, 2007).

No momento atual existem muitas características que qualificam um hotel de luxo, Gabriele (2009, *apud.* Nogueira, 2019), discute a localização da propriedade. Ainda que tenha uma localização privilegiada e seja de fácil acesso, precisa ter discrição e privacidade, deve ser um refúgio do movimento da cidade.

Sobre o produto físico, Nogueira (2019) aponta que a estética visual é muito importante para a experiência como um todo, a decoração e os quartos precisam estar muito bem apresentados, assim como a limpeza e ordem geral dos espaços. O autor ainda comenta que o restaurante deve atender servindo uma alta gastronomia (Nogueira, 2019).

Mesmo que a apresentação visual do hotel seja muito boa, diversos autores discutem que o realmente distingue um serviço de qualidade é o bem receber que a equipe pratica com os hóspedes (Sherman, 2007; Leal, 2011; Harkison, 2017; Nogueira, 2019). Grande parte dos bons atributos de um hotel recaem sobre a equipe, principalmente a da recepção, exigindo um pessoal altamente treinado e que possuam conhecimento pleno da localidade e de assuntos culturais relevantes a nível internacional. Podendo falar sobre diversos assuntos, como por exemplo, culinária, música, esportes e política (Harkison, 2017).

Para que as expectativas do hóspede sejam cumpridas ou até excedidas, é vital estabelecer um relacionamento real com o cliente, já que para criar esse vínculo é necessário um serviço cuidadoso e compreensivo, que se baseia na equidade, tratamento personalizado e especial, recepção acolhedora e comportamento genuíno (Neto, 2015).

Ainda segundo Neto (2015), é essencial tratar o hóspede com individualidade e exclusividade, o fazendo se sentir em casa e contribuindo para o crescimento pessoal do mesmo. Considerando que a hotelaria é um serviço de pessoas para pessoas, discute-se que seja um serviço de coprodução (Walls *et al.*, 2011; *apud.* Neto, 2015). Nesse serviço é necessário que o cliente faça parte e se envolva, pois assim o valor percebido é maior e os estabelecimentos podem praticar tarifas mais altas (Walls *et al.*, 2011; *apud.* Neto, 2015).

Scott, Laws & Boksberger (2009, *apud.* Nogueira, 2019), também concordam que a interação funcionário-hóspede é muito importante e apontam que a equipe precisa focar na criação de uma experiência na qual o cliente participe ativamente. Para Neto (2015) a construção dessas experiências se baseia firmemente nas interações, além do ambiente que envolve a prestação de serviços. Esses elementos possibilitam uma ligação mais forte entre o cliente e o serviço.

Nessas experiências também é fundamental que o hóspede se sinta bem acolhido, exclusivo e merecedor de toda a atenção e personalização. Ainda mais importante que o espaço e produto físico são os sentimentos de felicidade, conforto,

segurança e prazer que as experiências vividas causam, criando momentos memoráveis e uma imagem idealizada do hotel, que permita impressionar outros (Nogueira, 2019).

Finalmente, o luxo percebido na hotelaria se baseia principalmente no sucesso das interações funcionário-hóspede, nas quais a equipe consegue juntar informações relevantes que possibilitem a criação de uma experiência que toca o cliente emocionalmente. É importante lembrar que é necessária apenas uma falha na interação para afetar negativamente a experiência (Harkison, 2017).

2.3. ESTRUTURA DE CARGOS NO SETOR DE HOSPEDAGEM E O PAPEL DO *CONCIERGE*

O setor de hospedagem é o ponto principal de um hotel, já que é neste setor que os hóspedes tem acesso direto aos funcionários. O chamado *front office* é formado por duas áreas principais: *front desk* e portaria social. O *front desk* é a recepção, onde os hóspedes fazem seus *check-ins* e *check-outs*. Já a portaria social envolve os mensageiros; estacionamento/garagem; e *conciergerie* (Ismail, 2004). Diferente dos setores de reservas, da cozinha e governança, o *front office* tem contato constante com todos os hóspedes, nenhum deles entra no hotel sem passar por esse setor (Marques, 2003). Por esse motivo, é no *front office* onde os hóspedes começam a ter suas primeiras impressões do estabelecimento (Ismail, 2004).

Para Rutherford (2004), esses fatores fazem com que os recepcionistas sejam como os olhos e ouvidos dos gerentes, pois são eles que recebem todos os *feedbacks* e isso coloca os funcionários em uma posição de destaque para o funcionamento do empreendimento. De forma geral, as funções e conhecimentos de um recepcionista são: reconhecimento físico de todo o hotel, distribuição e arrumação das UHs, conhecimento dos serviços, horários e preços, compreensão da documentação de reservas, controle de ocupação, tratamento de VIP's, coordenação de reservas, chegadas, cancelamentos, *no shows* e saídas (Marques, 2003).

Juntamente dos recepcionistas, estão os auditores noturnos, que exercem as mesmas funções, porém também fazem o fechamento do dia, ou seja, fazem a conferência das contas de todos os hóspedes e colocam o sistema para gerar os relatórios que mostram a situação atual do hotel (Ismail, 2004; Rutherford, 2004).

Ainda segundo Ismail (2004), como são os auditores quem coordenam a operação da recepção durante a madrugada, eles podem atuar em diferentes setores conforme for necessário, já que normalmente os hotéis não contam com governança e manutenção depois das 19 horas.

Quem coordena essas atividades é o gerente/chefe de recepção. Seu papel principal é organizar as tarefas dos recepcionistas e manter comunicação direta e clara entre o *front office* e os outros setores (Petrocchi, 2002). O chefe do setor também carrega consigo tarefas de treinamento para os novos funcionários, ou para passar novas responsabilidades para os que já estão na casa (Rutherford, 2004). Além disso, segundo Ismail (2004), eles podem receber diferentes atributos que podem mudar conforme o porte do hotel, a localização e os serviços ofertados. Em alguns hotéis existe o costume de fazer do recepcionista com mais tempo de casa o supervisor da recepção, ou o chamado, recepcionista sênior, que tem como principal função o controle de qualidade e eficiência do serviço (Petrocchi, 2002).

Ademais à Recepção, existe a Portaria Social na qual se encontram o capitão-porteiro e os mensageiros, responsáveis por cuidar principalmente, das bagagens dos hóspedes, retirando dos veículos e levando até as UHs ou vice-versa (Marques, 2003). Porém, é um trabalho delicado, pois esses funcionários devem manter boa comunicação com os clientes para saber suas preferências e como lidar corretamente com seus pertences (Ismail, 2004). Os manobristas são os responsáveis pelos carros. No Brasil, é comum terceirizar o estacionamento, entretanto, quando o hotel é o próprio responsável, em muitos casos, os mensageiros e os manobristas podem compartilhar tarefas. O capitão-porteiro exerce a função de chefe dos mensageiros e manobristas, tendo atributos parecidos com o chefe de recepção, contudo apenas para a portaria. No caso de hotéis de porte pequeno é comum acoplar a função do capitão-porteiro ao chefe de recepção (Ismail, 2004).

Por fim, vêm a *Conciergerie*, local onde estão localizados o chefe de *conciergerie* e os *concierges*. Muitas vezes esse chefe também é substituído pelo chefe de recepção, já que a função do *conciierge* pode ser integrada à recepção (Rutherford, 2004). Objetivamente, sua função principal é servir ao hóspede se propondo a realizar qualquer atividade lícita necessária para a satisfação dos clientes.

Com base nas informações e estruturas de Petrocchi (2002), desenvolveu-se o seguinte esquema de funções do setor de hospedagem:

QUADRO 1 – RELAÇÃO CARGOS X FUNÇÕES

Cargos	Funções
Chefe de Recepção	Responsável pelas operações da recepção e pela comunicação direta com os outros setores.
Supervisor de Recepção ou Sênior	Sempre presente na recepção, garante eficiência e qualidade.
Recepcionista	Responsabilidades universais: efetuar o check-in e check-out.
Auditor Noturno	Responsável pelo hotel durante noite e por rodar a auditoria.
Chefe de <i>Conciergerie</i>	Supervisão da equipe de <i>concierges</i> .
<i>Concierge</i>	Responsável por atender solicitações específicas dos hóspedes.
Capitão-Porteiro	Supervisão dos mensageiros.
Mensageiro	Responsável por ajudar os hóspedes na entrada e saída, cuidando principalmente das bagagens.
Manobrista	Estaciona e traz os veículos

FONTE: Elaboração própria a partir de Petrocchi (2002)

O quadro 1 indica os cargos que compõem o setor de hospedagem. Esses cargos podem se apresentar em hierarquizações diversas, já que cada hotel com suas particularidades pode trabalhar de formas diferentes, estruturando as equipes conforme sua necessidade.

Em um primeiro momento, um hotel de luxo de grande porte costuma apresentar um setor com tarefas bem divididas, tentando acumular uma menor quantidade de responsabilidades para cada funcionário. Isso faz com que se tenham equipes mais hierarquizadas, contendo chefe de *conciergerie* e capitão-porteiro principalmente.

Já em um hotel de luxo de pequeno porte, pode se juntar essas duas funções ao chefe de recepção, fazendo com que a recepção e a portaria tenham apenas um superior direto. É possível optar por não se ter um recepcionista sênior e em alguns casos específicos os recepcionistas podem partilhar tarefas da *conciergerie* e vice-versa.

Uma vez compreendidos os cargos do setor de hospedagem e como eles podem ser hierarquizados, é possível abordar com mais profundidade o papel e funções do *concierge*. Segundo a associação *Les Clefs D'Or*, a função do *concierge*

surgiu na Idade Média na França, junto com os feudos. Esses empregados eram chamados de “*compte de cierges*” que traduzido do francês significa “contador de velas”. Eles eram responsáveis por guardar e cuidar dos castelos, mas sua principal função era acender e apagar todas as velas e realizar todos os pedidos dos convidados e visitantes do senhor feudal (Mills; Rudd e Flanegin, 2009).

Ainda na Idade Média, a profissão se estendeu para as prisões, colocando na responsabilidade desses funcionários todas as chaves dos prédios. Em Paris, a famosa prisão *La Conciergerie*, (local onde a Rainha Maria Antonieta ficou presa em 1793 antes de morrer na guilhotina), ajudou a dar o nome da profissão dos encarregados da iluminação a velas e das chaves (Medina, 2019).

A partir do século XVIII, a valorização das viagens de trens forçou o crescimento dos hotéis. Nesse momento, a profissão dos porteiros evoluiu e se juntou com o *concierge*, criando uma tradição do saber-fazer junto com a sensibilidade do bem receber, tornando a função no que conhecemos hoje (Medina, 2019). Na hotelaria, até 1936 os *concierges* normalmente eram terceirizados pelos estabelecimentos, mas na atualidade a função mudou muito e hoje representa os serviços de luxo dentro da hospitalidade (Bellini e Convert, 2016).

Atualmente na Europa, principalmente na França, o papel do *concierge* é mais amplo, podendo significar que este colaborador também desempenha tarefas gerenciais (Ismail, 2004). Nesse aspecto, existe o chefe de *conciergerie* que gerencia uma equipe de *concierges* e em alguns casos, outros membros do *front office*, como os mensageiros e manobristas (Mills, Rudd e Flanegin, 2009).

Tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil, o profissional responsável pela *conciergerie* se concentra em todas as atividades relacionadas à *guest relations*, ou seja, é quem estabelece o contato mais direto com os hóspedes, podendo prestar serviços de:

reservas de companhias aéreas, de outros hotéis, de restaurantes, de locação de automóveis; compra de ingressos para teatros e eventos esportivos, assim como para qualquer atração próxima; providenciar passeios, intérpretes, babás e outros serviços; informações sobre o hotel e a localidade; mapas, guias e panfletos devem estar disponíveis. (Ismail, 2004, p. 154).

Para isso é necessário que o profissional possua uma grande rede de contatos e empresas nas quais pode confiar, além de pleno conhecimento da cidade e dos eventos que nela acontecem (Bellini e Convert, 2016). É comum entre os

estabelecimentos que recebem turistas, convidar esses funcionários para conhecer os seus produtos, sejam eles serviços turísticos ou serviços complementares. Com o objetivo de tornar os produtos conhecidos e aumentar o número de indicações (Medina, 2019).

Porém além desses conhecimentos, é importante que o *conciierge* tenha pleno entendimento de como a hospitalidade pode lhe ajudar com as relações com os clientes. Mais que apenas indicar bons serviços e produtos, é imprescindível que ele saiba se conectar com o hóspede e perceber quais são suas motivações e como suprir seus desejos e expectativas, mesmo que não sejam ditos (Medina, 2019).

Ainda que a função do *conciierge* seja reconhecida mundialmente, a sua posição dentro de um hotel irá depender diretamente da gerência. É necessário que o topo da hierarquia compreenda a importância de disponibilizar alguém para ajudar os hóspedes em qualquer situação, e que isso eleva o nível do serviço (Withiam, 1993).

Para esses profissionais existe um ponto máximo em suas carreiras que é o reconhecimento pela associação *Les Clefs d'Or*. Iniciada em 1929 na França, tinha como objetivo principal desenvolver as atividades dos *concierges* e mostrar a importância do seu trabalho. Hoje conta com mais de 4 mil membros que estão espalhados por mais de 530 destinos em todo o mundo (*Les Clefs D'Or*, 2023).

Além da Associação, também na França está o Instituto Internacional de *Conciergerie* que trabalha para a formação de *concierges* desde 1984. Hoje, conta com um bacharelado e cursos para assistente pessoal, mordomo e *conciierge* empresarial (*Institut de Conciergerie Intenationale*, 2023).

A educação formal dos funcionários da recepção é um dos principais meios de desenvolver as competências necessárias para o serviço. Dessa forma, cita-se em seguida a descrição do bacharelado em *Luxury Hotel Management*, do Instituto Internacional de *Conciergerie*, que tem como objetivo formar *concierges* com o potencial para assumir a gerência de hotéis de luxo.

O curso superior tem duração de três anos e exige que sejam feitos 18 meses de estágio para complementar a formação com a experiência profissional. As matérias de Recepção e Reservas, Governança e Hospedagem contam com aulas práticas principalmente no primeiro ano. As matérias são divididas em três módulos, sendo um técnico, um sobre atitude e expressão e um que engloba a cultura. Essas matérias são divididas anualmente, conforme o quadro a seguir:

QUADRO 02 – MATÉRIAS OFERTADAS NO BACHARELADO DO INSTITUTO INTERNACIONAL DE *CONCIERGERIE*

	Primeiro ano	Segundo ano	Terceiro ano
Módulo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Recepção e Reservas I - Governança I - Restauração I - Hospedagem I - Enologia I - RH e Burocracia I 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepção e Reservas II - Governança II - Restauração II - Hospedagem II - <i>Conciergerie</i> I - Enologia II - RH e Burocracia II - Marketing Operacional - Direito do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerência Geral - <i>Conciergerie</i> II - Administração - Cardex - Hospedagem III - Experiência do cliente - RH e Burocracia III - Comunicação - Serviços comerciais - Direito dos contratos - Desenvolvimento durável
Módulo Atitude e Expressão	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo e Etiqueta I - Aliciamento - Expressão oral - Improvisação aplicada - Espírito de serviço - Inglês e Espanhol - Programa Voluntário - Yoga 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo e Etiqueta II - Expressão oral - Improvisação aplicada - Técnicas de venda I - Espírito de serviço - Inglês e Espanhol - Programa Voluntário - Yoga 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo e Etiqueta III - Expressão oral - Improvisação Aplicada - Técnicas de venda II - Comunicação comportamental - Criar interesse do cliente - Espírito de serviço - Inglês e Espanhol - Programa Voluntário - Yoga
Módulo Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing de Luxo I - Gastronomia I - Cultura Geral I - Visita e Descoberta de Paris 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing de Luxo II - Gastronomia II - Cultura Geral II - Cultura e Civilização I - Visita e Descoberta de Paris 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing de Luxo III - Cultura Geral III - Cultura e Civilização II - Visita e Descoberta de Paris - Transportes de Luxo

FONTE: Elaboração própria, com base em *Institut de Conciergerie Intenationale (2023)*

Conforme explica o Instituto em seu site oficial, o primeiro ano do curso é destinado à imersão dos alunos no mundo da hotelaria de luxo, focando principalmente nos protocolos e etiquetas a serem seguidas no atendimento ao cliente e nas áreas principais de um hotel, que são a recepção e reservas, governança e restauração (*Institut de Conciergerie Intenationale, 2023*).

O segundo ano do bacharelado foca nas competências necessárias dos subgerentes, ou assistentes de gerência. Também tem como objetivo aumentar o conhecimento sociocultural que as interações no mercado de luxo exigem. Os conhecimentos da recepção e da *conciergerie* são mais bem desenvolvidos para que

o curso possa formar profissionais mais capacitados para um mercado, que procura cada vez mais funcionários que possam atuar nos cargos polivalentes de recepcionista-*concierge* (*Institut de Conciagerie Intenationale*, 2023).

O terceiro e último ano do curso, tem como objetivo principal desenvolver melhor as técnicas de comunicação dos alunos. Essas técnicas, usadas tanto interna quanto externamente, são a chave para o bom relacionamento com a equipe de trabalho e os clientes. Nesse patamar do curso, os alunos, além de desenvolverem melhor o saber-ser e saber-fazer do *concierge*, também são preparados para crescer na hierarquia das equipes. Aprendendo mais sobre gestão e administração, os formandos finalizam o curso com conhecimentos suficientes e pode ajudar a abrir portas para a gerência de hotéis de luxo (*Institut de Conciagerie Intenationale*, 2023).

2.3.1. Competências na Hotelaria

Compreendendo todos os aspectos discutidos, entende-se que o profissional da hotelaria precisa cumprir várias tarefas que precisam de diferentes competências.

Em 1973 um conceito de competência foi desenvolvido por Mc Clelland na Inglaterra, os “Pilares da Competência” muito citados atualmente são chamados pela sua sigla CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes (Almeida, 2007). Sendo conhecimento, o saber teórico; habilidade, o saber-fazer e a atitude, o que leva alguém a desenvolver uma habilidade usando certo conhecimento (Leme, 2005).

As competências também podem abranger diferentes conceitos, como a capacidade de chegar a resultados visando os objetivos organizacionais (Almeida, 2007). Ou ainda, segundo Trigo (2000 *apud* De Mello *et al.*, 2013), as competências são desenvolvidas de acordo com a formação e uma contínua aprendizagem laboral dos indivíduos. Segundo Campos (2005, p.163), competência é “um processo completo, que inclui conhecimento, habilidades, atitudes, tempo, sensibilidade para resolver situações e uma boa compreensão sobre o que deve ser excelência individual e grupal no trabalho”. No mercado turístico, Gutierrez e Reis (2008) discutem que as competências podem ser essenciais ou funcionais. As essenciais são aquelas necessárias para desempenhar uma função e a mentalidade profissional; as funcionais tratam do conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos formal ou informalmente (Gutierrez e Reis, 2008). Diversos autores discutem quais são essas

competências, tanto para a hotelaria quanto para o atendimento ao público em geral, em seguida listam-se algumas dessas características.

Dentro da hotelaria a multidisciplinaridade e o multifuncionalidade são necessidades reais para a equipe de trabalho, é preciso juntar esforços para que a comunicação seja adequada e facilite as tarefas dos setores (Petrocchi, 2002). A boa capacidade de comunicação é um dos pontos mais abordados dentro da literatura. Campos (2005) explica que é comum uma operação falhar por falta de comunicação entre as partes, não importando o treinamento e o saber-fazer. Fora da equipe de trabalho, a comunicação verbal é a chave para conhecer e conquistar o hóspede (Ismail, 2004). Ainda nesse sentido, na hotelaria de luxo, como discutido no subcapítulo 2.2.1, a comunicação pode fazer toda diferença para que o hóspede se sinta satisfeito, uma vez que em conversas é possível descobrir diversas preferências do mesmo, sendo possível surpreendê-lo, criando um momento memorável (Figueiredo, 2017).

Além da capacidade de se comunicar bem, Campos (2005) aponta outras características que são procuradas nos candidatos, aparência saudável, asseio, postura, conhecimento básico de informática e que saiba um segundo idioma. Ainda é desejado que o funcionário tenha iniciativa para resolver problemas. Sobre essa iniciativa, Ismail (2004) discute sobre o *empowerment* do funcionário. Essa é uma técnica que consiste em dar liberdade aos funcionários para que eles possam tomar decisões sobre assuntos relacionados aos hóspedes, sem precisar consultar a gerência. No geral, os hóspedes tendem a ficar mais satisfeitos quando um funcionário consegue resolver sua situação, ao em vez de dizer que precisa consultar seus superiores (Ismail, 2004). Para os *concierges*, essa é uma técnica de gerenciamento muito importante, já que é necessário que o profissional consiga resolver problemas e impasses, aumentando a satisfação do hóspede (Putra, Wendri e Budiarta, 2020).

Ainda sobre as competências, Silva (2019) discute sobre as *soft skills* que são competências pessoais, valorizadas no mercado de trabalho como um todo. A autora aponta que algumas delas são, pensamento criativo, ética laboral, trabalho em equipe, networking, positividade, capacidade de tomar decisões, gestão do tempo, motivação, flexibilidade, resolução de problemas/conflitos e pensamento crítico (Silva, 2019). Outros autores que discutem sobre as *soft skills* são Brandão, Guilherme e Andrade (2001), além das competências apresentadas por Silva (2019), esses autores comentam sobre a autoestima, iniciativa/proatividade, empatia com os clientes,

assertividade, liderança, espírito de equipe, facilidade de relacionamento interpessoal, inteligência emocional, autonomia, determinação, ter visão de futuro, demonstrar paciência, cortesia e educação, e respeitar a privacidade do cliente.

A habilidade que o profissional da hotelaria tem em engajar o hóspede deve tocar o cliente em um nível sensorial, sendo cognitivo, emocional, relacional e/ou comportamental. Tendo sucesso nesse envolvimento as chances de desenvolver um relacionamento genuíno e criar uma experiência boa é muito maior (Harkinson, 2017). Segundo Milheiros (2020), as competências pessoais normalmente se destacam nos processos seletivos e podem determinar a contratação de um candidato.

Focando um pouco mais nos *conciERGE*, a associação Les Clefs D'Or aponta os valores exigidos, que são: servir através da amizade, colocar o cliente antes de tudo, *networking*, integridade e respeito, buscar a excelência, discrição e inspirar sendo exemplo.

Diante de todas as competências discutidas, sugere-se a seguinte divisão conforme os pontos mais discutidos na literatura:

QUADRO 3 – COMPETÊNCIAS MAIS CITADAS NA LITERATURA

CHA	Competências	Autores
Conhecimentos	Pensamento crítico; ética laboral; sistemas de gerenciamento; informática; idiomas, <i>networking</i> , conhecimento do produto e da operação.	<i>Les Clef D'Or</i> (2023); Milheiros (2020); Silva (2019); Campos (2005); Ismail (2004); Petrocchi (2002); Brandão, Guilherme e Andrade (2001).
Habilidades	Comunicação clara e objetiva; empatia; flexibilidade; bom relacionamento interpessoal; visão de futuro, integridade e respeito.	
Atitudes	Inteligência emocional; iniciativa; determinação; tomada de decisão; motivação; busca pela excelência e demonstrar cortesia e receptividade.	

FONTE: Elaboração Própria (2023)

O quadro 2 tem como objetivo separar as competências mais apontadas nos três pilares do CHA. É discutível que algumas se encaixem em mais de um pilar, porém claramente existem características que podem ser aprendidas e algumas são naturais dos indivíduos. Também é analisado na literatura que alguns desses pontos podem variar conforme a situação e o humor do funcionário (Brandão, Guilherme e Andrade, 2001).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Diante dos objetivos propostos pela pesquisa, a revisão de literatura focou nos conceitos de hospitalidade na hotelaria, o mercado de turismo de luxo no Brasil e como ele é percebido, a estrutura dos cargos do setor de hospedagem e o papel do *concierge*, e as competências dos funcionários na hotelaria.

Neste contexto, com o principal intuito de investigar as competências desenvolvidas e necessárias para trabalhar no setor de hospedagem, focando na *Conciergerie*, a pesquisa trata-se de uma investigação exploratória, pois além de ser uma sondagem, ainda existem poucas referências que tratam desse assunto específico (Moresi, 2003). Também por ser flexível, foi decidido utilizar como instrumento uma entrevista semi estruturada (Dencker, 1998). Para tanto, no quadro 04 são indicadas as variáveis a serem pesquisadas.

QUADRO 04 – VARIÁVEIS PESQUISADAS COM SUAS RESPECTIVAS FONTES

Variável	Conceitos	Fontes Utilizadas
Hospitalidade na hotelaria	Na hotelaria, a hospitalidade cultural, doméstica e comercial se juntam, criando um novo conceito que gera muitas contradições. Atualmente a hospitalidade significa qualidade do serviço prestado.	Camargo (2005); Lashley (2000); Lashley (2015) e Crotti e Moretti (2019).
O mercado do turismo de luxo no Brasil	O país ainda conta com uma oferta limitada na área do turismo de luxo e não se destaca internacionalmente. O maior consumidor desses produtos são os brasileiros.	BLTA (2022); Global Market Insights Inc. (2022); TRVL Lab e ILTM, (2022).
O luxo percebido na hotelaria	Ainda que o produto físico seja muito importante, hoje as interações bem-sucedidas entre funcionários e hóspedes tem a capacidade de gerar experiências memoráveis. Essas agregam valor ao produto.	Nogueira (2019); Harkison (2017); Neto (2015); Sherman (2007).
Estrutura do Setor de Hospedagem e o papel do <i>Concierge</i>	Na hotelaria de luxo o setor de hospedagem é completo e inclui o serviço de <i>conciagerie</i> que cuida de todas as solicitações especiais dos hóspedes.	Ismail, (2004); Rutherford, (2005); Bellini e Convert, (2016); Withiam, (1993); Mills, Rudd e Flanegin (2009).
Competências na hotelaria	Sendo os Pilares das Competências, os conhecimentos, habilidades e atitudes, na hotelaria, essas competências são desenvolvidas com a formação e a experiência de trabalho.	Almeida, (2007); Campos, (2005); Gutierrez e Reis, (2008); Silva (2019); Brandão, Guilherme e Andrade (2001).

FONTE: Elaboração Própria (2023)

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

As técnicas escolhidas para a realização da pesquisa se deram a partir da resolução de seguir com uma pesquisa aplicada, que foi dividida em duas etapas.

A **Etapa 1** teve como objetivo principal estabelecer um contato direto entre a pesquisadora e o assunto, a partir de uma pesquisa bibliográfica. A mesma foi realizada entre os meses de março e julho de 2023, tendo uma versão definitiva em agosto de 2023, como resultado da banca de PPGT I.

Para a mesma foram utilizados os seguintes descritores: “Hospitalidade na hotelaria”, “Mercado de luxo brasileiro”, “Turismo de luxo no Brasil”, “Setor de hospedagem”, “*Concierge* na hotelaria”, “*Concierge*”, “*Conciagerie*”, “Competências na hotelaria”, “Competências no mercado de trabalho”; nas bases de dados Publicações de Turismo (PubTur) e Acervo Digital da UFPR. A partir dos artigos e

livros encontrados nessas bases, foram utilizados também os seus referenciais teóricos.

Já na **Etapa 2**, buscando realizar uma pesquisa exploratória, foi usado como técnica de pesquisa entrevistas semi estruturadas. Para introduzir a entrevista foi incluído o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE), baseado no modelo disponibilizado no site oficial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). O modelo conta com campos para assinatura, que foram retirados, pois a aceitação do TCLE foi dada de forma oral, com gravação de áudio e/ou de imagem. O TCLE encontra-se anexado no Apêndice 1, juntamente com o roteiro das perguntas da entrevista. Para a construção do instrumento de pesquisa foram desenvolvidas cinco sessões de perguntas: I – Perfil e formação do entrevistado; II – Hospitalidade; III – Mercado de luxo; IV – Setor de hospedagem e o papel do *conciERGE*; V – Competências. As perguntas se basearam no que foi descoberto a partir do referencial teórico. Os blocos de perguntas seguiram a mesma sequência da revisão de literatura e com o intuito de confirmar as informações já colhidas, ou refutá-las, com justificativa.

Após a elaboração do instrumento, foi realizado no dia 29 de agosto de 2023, presencialmente, o pré-teste da entrevista com o Chefe de Recepção do Noma Hotel. A partir dessa etapa algumas alterações foram feitas na pergunta 4 do Bloco II, inicialmente a questão era: “Acha que a venda pode interferir positiva ou negativamente no bem receber?”. O entrevistado não compreendeu qual momento da venda a pergunta se referia, então foi alterado para: “Como acha que as técnicas de venda podem interferir no bem receber?”. Além disso, o pré-teste indicou o tempo médio de 30 minutos para realização da entrevista. Assim, as entrevistas foram realizadas entre o dia 05 e setembro e 27 de outubro de 2023.

Por fim, cabe indicar que houve também a criação de um questionário para ser aplicado junto aos *concierges* dos hotéis escolhidos para o universo de pesquisa, o mesmo incluía perguntas sobre a formação, a experiência de trabalho e as competências que os respondentes acreditavam ter. Ao final das entrevistas a pesquisadora pediu permissão para enviar o formulário aos entrevistados, todos deram a afirmativa, entretanto obteve-se apenas duas respostas ao questionário, o que inviabilizou o uso do mesmo, por falta de amostra.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Inicialmente a pesquisa tinha a intenção de se limitar a três estabelecimentos do estado do Paraná, o Nomaa Hotel, Belmond Hotel das Cataratas e o Virá Charme Hotel. Porém após diversas tentativas, sem sucesso, de entrevistar a gerente geral do Virá, houve a tentativa de incluir também o Hotel Fazenda Cainã, que se situa em São Luiz do Purunã. Também não foi obtida nenhuma resposta da gerente geral.

Dessa forma, optou-se por abrir o universo ao estado do Rio de Janeiro, para incluir o outro hotel da rede Belmond situado no Brasil, o Copacabana Palace. Por fim, com a ajuda de um colega da universidade, ao final do mês de outubro, foi possível incluir o Hotel Suryaa Lifestyle Curio Colletions By Hilton, que será chamado no presente trabalho apenas de Hotel Suryaa, localizado na região metropolitana de Curitiba.

Focando a aplicação da pesquisa em poucos estabelecimentos, foi possível coletar informações mais completas e ter mais flexibilidades com os objetos (Veal, 2011). Assim, o universo de pesquisa foi composto por 3 hotéis no estado do Paraná e um do estado do Rio de Janeiro, a saber: Nomaa Hotel localizado em Curitiba, Belmond Hotel das Cataratas em Foz do Iguaçu, Hotel Suryaa Lifestyle Curio Colletion By Hilton em Pinhais (Região Metropolitana de Curitiba), e o Belmond Copacabana Palace no Rio de Janeiro. A seguir listam-se as propriedades nas quais a pesquisa foi aplicada.

QUADRO 5 – RELAÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA

Hotel	Localização	Ano de Fundação	Número de UHs
Nomaa Hotel	Curitiba – PR	2015	41 UHs
Belmond Hotel das Cataratas	Foz do Iguaçu – PR	1958	138 UHs
Belmond Copacabana Palace	Rio de Janeiro - RJ	1923	239 UHs
Hotel Suryaa Lifestyle Curio Colletion By Hilton	Pinhais - PR	2022	25 UHs

FONTE: Elaboração Própria (2023)

O **Nomaa Hotel** foi desenvolvido a partir da vontade de juntar a cultura e o público local. Inicialmente apenas o Nomade Restaurante, com menu desenvolvido pelo Chef Lênin Palhano, ocuparia o terreno onde o hotel se encontra, mas em razão da convergência da gastronomia e da arquitetura optou-se por criar também um local

de hospedagem. O hotel foi financiado pela empresa JNS Seguros S.A, seu proprietário, Jorge Nacli, juntamente com seus filhos Carolina e André Nacli decidiram elaborar um espaço elegante e contemporâneo onde se encontra também a cultura paranaense (Nomaa, 2023).

Inaugurado em 2015, o hotel conta com móveis assinados por designers brasileiros e estrangeiros, como Sérgio Rodrigues, Hans Wegner, Jader Almeida e Charles Eames. Também foi incorporado um acervo composto por obras de artistas paranaenses, entre eles Paolo Riboldi, André Azevedo e Eliane Prolik. Esses elementos fazem do Nomaa um hotel boutique (Nomaa, 2023).

A propriedade conta com quarenta e uma unidades habitacionais, divididas em seis categorias, o restaurante Nomade, academia e SPA Além disso, são oferecidos para empréstimo, um espaço de *co-working*, bicicletas, camas e utensílios pet e caixas de som (Nomaa, 2023).

Com uma história bem diferente, o **Belmond Hotel das Cataratas**, foi inaugurado em 1958, o prédio, projetado pelo arquiteto mineiro Ângelo Murgel, foi construído para ser um hotel integrado à natureza, juntamente da sede da Unidade de Conservação do Parque Nacional do Iguaçu (PARNA Iguaçu) e do antigo Aeroporto do Parque Nacional do Iguassú. O complexo faz parte do Patrimônio Imobiliário da União (Visit Iguassu, 2023).

O controle do hotel até 2007 ficou por responsabilidade da antiga Varig, após esse período, através de uma licitação, a Belmond tomou posse da sua administração. Hoje conta com cento e trinta e oito unidades habitacionais, restaurante, terraço externo, bar, uma piscina para adultos aquecida com quiosque e uma piscina infantil, SPA, quadra de tênis e academia. Além disso, são ofertadas experiências de trilhas pela floresta tropical com guia ecológico e esportes de aventura. Os hóspedes têm acesso ao Parque antes mesmo dele abrir para o público geral (Visit Iguassu, 2023).

O Hotel das Cataratas foi considerado pela Forbes Travel Guide o único hotel cinco estrelas do Brasil, pela sexta vez consecutiva em 2023. E foi posicionado pelo guia como o melhor hotel da América do Sul (Visit Iguassu, 2023).

Também posse da Belmond, o **Copacabana Palace** é uma referência na cidade do Rio de Janeiro e no mundo. Inicialmente, o hotel foi encomendado pelo presidente Epitácio Pessoa ao empresário Octávio Guinle, que já era dono do Palace Hotel, também no Rio de Janeiro. O prédio foi projetado pelo arquiteto francês Joseph Gire, para hospedar os estrangeiros que visitassem o Brasil durante a Exposição do

Centenário da Independência do Brasil em 1922. Entretanto, em razão da dificuldade de importar alguns materiais, dos problemas em construir em terreno arenoso e uma violenta ressaca em 1922, a obra foi finalizada apenas em 1923 (Silva e Spolon, 2017).

O hotel foi a primeira construção do bairro virada para o mar, é o responsável pela fama de Copacabana e a super valorização da região. Em 1985 foi comprado pelo grupo *Orient-Express*, que mais tarde se transformou na marca Belmond (Silva e Spolon, 2017). A estrutura passou por diversas mudanças com o passar dos anos, como a construção da piscina, da pérgula e do anexo dos fundos, e ampliação do prédio principal. Em 1986 o Hotel Copacabana Palace se tornou um patrimônio cultural da cidade do Rio de Janeiro (Silva e Spolon, 2017).

Hoje o “Copa”, apelo que ainda é usado de forma carinhosa por todos que conhecem o hotel, conta com 239 UHs, 13 salões de eventos, Restaurante Pérgula, Restaurante MEE e Ristorante Hotel Cipriani (ambos premiados com uma estrela Michelin), piano bar, piscina semiolímpica com bar, SPA, salão de beleza, academia e quadra de tênis no terraço. Além disso, oferecem serviço de praia com guarda sol e cadeiras e pacotes turísticos para conhecer o Rio e também as Cataratas do Iguaçu, em parceria com o Hotel das Cataratas (Silva e Spolon, 2017).

Diferentemente do Copacabana Palace e do Hotel das Cataratas, o **Hotel Suryaa Lifestyle Curio Colletion By Hilton** é um hotel boutique com pouco mais de um ano. Inaugurado em 2022, o estabelecimento conta apenas 25 UHs, divididas em sete categorias diferentes. Além disso, seu espaço inclui piscina aquecida com bar, terraço, sauna úmida e seca, academia, SPA (Tereza Zanchi), elevador panorâmico, sala de reuniões privativa pequena e o restaurante Koré (Suryaa Hotel, 2023).

O estabelecimento foi construído dentro do Condomínio Alphaville Graciosa, o qual possui um campo de golfe e heliponto. O campo está disponível para os hóspedes que podem desfrutar das instalações com 10% de desconto. E o heliponto está à disposição dos mesmos (Suryaa Hotel, 2023).

O hotel faz parte da Curio Colletion By Hilton, uma marca criada em 2014 que tem o propósito de selecionar hotéis de luxo com arquiteturas e designs diferenciados e serviços de A&B com níveis internacionais, para serem apoiados pela Hilton. Já a multi-nacional Hilton foi fundada em 1925 nos Estados Unidos, hoje é uma das maiores e mais respeitadas empresas da hotelaria mundial e conta com mais de um milhão de UHs por todo o mundo (Hilton Worldwide, 2023).

Entendendo um pouco mais a história e a estrutura dos hotéis escolhidos para a aplicação da pesquisa, em seguida são detalhas e comparadas as respostas de cada entrevistado para as perguntas desenvolvidas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ETAPA 1: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para a realização da pesquisa bibliográfica, que se iniciou em março e foi finalizada em agosto de 2023, foram usados de 07 livros, encontrados na biblioteca da UFPR e no acervo do Observatório de Turismo de Paraná (OBSTUR/PR); e 25 artigos, encontrados na biblioteca da UFPR, Publicações de Turismo (PubTur) e Acervo Digital da UFPR.

Os resultados foram divididos em cinco temas principais, sendo eles: hospitalidade na hotelaria, o mercado de turismo de luxo no Brasil, o luxo percebido na hotelaria, estrutura do setor de hospedagem e o papel do *conciERGE* e competências na hotelaria; todos discutidos ao longo do capítulo 2 deste trabalho.

4.2 ETAPA 2: RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Os resultados dos blocos de perguntas são expostos a seguir conjuntamente, em forma de quadros para facilitar a comparação entre as respostas de cada entrevistado, cada uma diferenciada por uma letra.

Bloco I: Perfil dos Entrevistados

A entrevista inicia-se com o levantamento do perfil dos entrevistados, com três perguntas diretas: a idade, formação, cursos complementares e trajetória na hotelaria, com o intuito de identificar e compreender o contexto de formação e trabalho dos entrevistados.

QUADRO 06 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

	Idade	Formação	Cursos Complementares	Trajectoria
A	31	Administração e Pós-graduação em Planejamento e Gestão de Negócios, FAE Centro Universitário.	Curso de inglês e curso de Hotelaria do Centro Europeu.	“Minha trajetória começou no Nomaa mesmo, na implementação entrei como <i>conciERGE</i> , depois passei para chefe de recepção, gerente de operações e hoje sou a gerente geral.”

B	34	Turismo, Universidade Estadual do Oeste do Paraná.	Curso de inglês, italiano e alguns cursos de treinamento que a Belmond disponibiliza.	“Comecei na recreação de um resort em Foz. Depois da faculdade comecei como <i>conciierge</i> já no Hotel das Cataratas e hoje sou chefe de <i>conciengerie</i> , estou lá há 12 anos.”
C	40	Hotelaria, Estácio e Pós-graduação em marketing de luxo, ESPM.	Curso de inglês, espanhol e alguns cursos sobre <i>revenue management</i> , distribuição e marketing digital.	“Sempre fiz parte do <i>front office</i> , comecei no Sheraton e permaneci nele por 15 anos, fui recepcionista, chefe de recepção, <i>conciierge</i> , chefe de <i>conciierge</i> e gerente <i>on duty</i> . Após isso, passei para o Copacabana Palace como <i>conciierge</i> e fui promovido à chefe de <i>conciierge</i> .”
D	24	Turismo, Universidade Federal do Paraná (incompleto).	Curso de inglês e curso de Hotelaria do Centro Europeu.	“Comecei em 2017 no hotel Quality como estagiária, lá também fui recepcionista júnior e recepcionista plena. Depois passei por um processo seletivo e fui para o Four Points By Sheraton como gerente de recepção, fiquei lá até a implantação do Qoya. Em 2022 vim para o Suryaa quando abriu, como chefe de recepção e depois de um ano passei para Gerente de Operação.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Os entrevistados são chefes de *conciengerie*, gerente de operação ou gerente geral, entre 24 e 40 anos. Apenas dois deles possuem formação superior completa na área de turismo ou hotelaria. Em compensação todos estudaram inglês e os dois chefes de *conciengerie* possuem conhecimento de um terceiro idioma. Apenas o entrevistado C, possui formação que compreende o mercado de luxo. Foi possível perceber que os quatro possuem carreira da hotelaria de pelo menos seis anos e na maior parte de suas carreiras trabalharam para um mesmo hotel e/ou rede.

Bloco II: Hospitalidade

O segundo bloco foi composto por quatro questões que abordaram a hospitalidade e a relação dela entre os entrevistados e os estabelecimentos.

QUADRO 07 – COMPREENÇÃO DA HOSPITALIDADE

Como entende a hospitalidade?	
A	“É algo que vem de dentro, estar disponível e disposto a ler e compreender o hóspede e a trocar experiências. Empatia.”

B	“É criar conexões e sentimentos.”
C	“É um grande exercício da arte do servir, compaixão e bem receber. Entendo que é uma área onde a gente entrega mais com o coração.”
D	“É uma empatia no receber, como se a pessoa estivesse indo na sua casa. É estar atento aos detalhes, abrir um sorriso e saber quebrar o gelo, criar algo pessoal.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Todos os entrevistados entendem a hospitalidade como algo que vem do coração e que é difícil de ensinar. Essas trocas emocionais criam experiências e conexões entre os funcionários e os hóspedes. Além disso, eles concordam que fazer uma boa leitura do cliente pode facilitar na hora de aplicar o bem receber.

QUADRO 08 – APLICAÇÃO DO BEM RECEBER

Como aplica o bem receber em seu hotel?	
A	“Pesquisa de hóspedes, serviço de abre leito, cartinha de boas-vindas escrita à mão e mimos de boas-vindas.”
B	“Tentamos sempre pegar detalhes e informações durante as conversas para poder surpreendê-los com algo especial.”
C	“Nós todos tentamos entregar uma experiência como nenhum outro hotel entrega, extrapolando as expectativas dos clientes.”
D	“Temos um formulário de preferências que enviamos antes do check-in, assim conseguimos personalizar o frigobar, ajeitar as luzes e o ar-condicionado. Também temos uma proposta diferente de check-in, ao final a acompanhamos o cliente até o quarto, fazemos um tour pelo hotel, explicamos todo o funcionamento e sobre as funções do quarto.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Os quatro entrevistados responderam que a experiência do hóspede é a parte mais importante, porém cada um apresentou procedimentos diferentes para melhorar o bem receber. Os entrevistados A, B e D tentam descobrir o máximo de informações possíveis sobre os clientes, criando algo personalizado para as suas chegadas e/ou estadas, B ainda completa que muitas vezes são as coisas simples que mostram o cuidado e utiliza a frase “baixo custo e alto impacto”. Já o entrevistado C, relatou que fazem de tudo para extrapolar as expectativas, tentando entregar a melhor experiência já vivida aos hóspedes.

QUADRO 09 – ELEMENTOS CULTURAIS

Existem elementos culturais (costumes, hábitos, produção local) nos produtos e serviços?	
A	“Elementos de decoração que remetem ao Paraná e Curitiba, itens do frigobar de marcas locais e produção local de hortifruti.”
B	“Nosso drink de boas-vindas é uma releitura do Tereré, que conta com xarope de erva mate. Nos apartamentos também deixamos saís de banho, com aromas que remete a Mata Atlântica e esponjas vegetais, que os estrangeiros adoram.”
C	“Nós temos um manifesto onde declaramos que na parte cultural, o que fazemos é uma tradição. Fazemos uma visita guiada contando toda história do hotel, que um patrimônio cultural do Rio. Os <i>amenities</i> são feitos pela Granado, que também é carioca, e temos muitos elementos afetivos à cidade do Rio de Janeiro. Também temos o baile de carnaval feito desde 1924.”
D	“Estamos mudando nosso restaurante que irá se chamar Átima, ele é assinado pela Manu Buffara que é uma chef que gosta muito de dar ênfase nos produtos locais. Então essa parte cultural pega mais no setor de alimentos e bebidas.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Em relação à inserção de elementos culturais em cada estabelecimento, as respostas de B e C mostraram que usam *amenities* de marcas locais ou com produtos derivados do local. Se diferenciando das outras respostas, o entrevistado C expos que em seu hotel são realizadas visitas guiadas pelos espaços para que os hóspedes entendam mais sobre os elementos culturais do hotel, que é um patrimônio cultural. Os entrevistados A e D responderam que os principais elementos culturais estão presentes no setor de Alimentos e Bebidas; e A ainda relatou que no frigobar das UHs são usados alguns itens produzidos localmente.

QUADRO 10 – INTERFERÊNCIA DAS TÉCNICAS DE VENDA

Como acha que as técnicas de venda podem interferir no bem receber?	
A	“A venda pode afetar negativamente na hospitalidade, porém apenas quando o cliente não está de acordo com a transação, muitas vezes por má índole.”
B	“Pode afetar tanto positiva quanto negativamente. A forma negativa é mais interna, pois precisamos atingir metas, mas essa parte fica mais com o setor comercial e de reservas. Porém hoje as técnicas de vendas são mais sobre envolver o cliente, então afeta positivamente, pois passamos a conhecer melhor os hóspedes.”
C	“A gente não encara essa parte do pagamento como algo que atrapalha. Eu não acho que impacta de forma nenhuma, pois faz parte dos nossos padrões. Em contrapartida, no check-out não pode haver nenhum erro, não podem ter duplicidades ou erros de cobrança, pois isso pode provocar uma situação desconfortável, pode estragar a experiência da partida do cliente.”
D	“Acho que quando as técnicas são bem aplicadas, ela não interfere. No mercado de luxo precisamos explicar bem para o cliente as formas de pagamento e também dar uma liberdade para ele poder escolher a melhor forma. Também é importante entender o que o cliente precisa, explicar a categoria reservada e até mostrar quais são as opções.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Quando perguntados sobre como acham que a venda pode interferir no bem receber, cada entrevistado respondeu de maneira diferente. O entrevistado A apontou que isso pode afetar negativamente apenas quando o cliente quer agir de má fé. Diferentemente, B e C concordam que as transações não interferem de maneira negativa na percepção da hospitalidade, pois as transações fazem parte da venda; apenas quando existem erros de lançamento é que pode haver uma situação desconfortável no momento da partida.

OS entrevistados B e D apontaram que ao usar as técnicas de venda corretas, é possível criar um ambiente onde o hóspede se sente bem e ele acaba se envolvendo muito mais com o agente da venda, isso gera uma vantagem para o hotel, pois assim se conhece melhor seu cliente. A entrevistada D ainda completa que no mercado de luxo é importante explicar e mostrar os produtos e serviços ofertados.

Foi possível observar nesse bloco que a percepção de hospitalidade hoje está diretamente ligada a qualidade das experiências oferecidas e ao sentimento empregado nas ações por parte dos funcionários. No momento em que se surpreende o hóspede com diversos elementos que mostram que houve cuidado ao tratar das suas informações e que o hotel se interessa em saber quem ele é, ele se sente mais bem acolhido.

Bloco III – Mercado de Luxo

O terceiro bloco de perguntas tratou de observar qual a percepção dos entrevistados acerca do mercado de turismo de luxo no Brasil e como seus hotéis estão inseridos nessa categoria.

QUADRO 11 – MERCADO DE LUXO NO BRASIL

Como percebe o mercado de luxo no Brasil e a inserção do seu empreendimento nele?	
A	“A hotelaria de luxo no Brasil tem crescido e acredito que a pandemia tenha contribuído para isso. Em Curitiba, o Nomaa é um hotel único que transmite intimismo com qualidade de serviços e produtos. O hotel também contribui para o mercado de Curitiba.”
B	“A hotelaria de luxo no Brasil está em ascensão e no mundo todo o luxo tem se tornado as conexões e detalhes do serviço. O Hotel das Cataratas se encaixa ali, o que faz o hotel luxuoso são as pessoas e a genuinidade delas.”
C	“No Brasil ainda faltam bons restaurantes, bares e outros lugares de luxo para gente poder indicar. Cada cidade tem coisas específicas, mas não são em todas que a gente consegue entregar tudo pra satisfazer essas clientes. O Copacabana Palace é um ícone, ele tem um peso muito grande na história.”
D	“Esse mercado no Brasil tem crescido, mas acredito que temos muito a aprender. Após a pandemia, as pessoas têm buscado mais qualidade, não se importando com o preço. O Suryaa vem seguindo o crescimento desse mercado e os investidores tinham como objetivo entregar uma estrutura de luxo para a cidade. Vejo que ainda faltam capacitações para os funcionários da hotelaria de luxo e muitas vezes uma consultoria é muito cara, mas o mercado tem crescido sim.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Quanto à percepção do mercado citado, os entrevistados A e B concordam que a hotelaria de luxo esteja crescendo no país, mas como apontado pelo entrevistado C, os produtos e serviços complementares ainda deixam a desejar e em muitos casos existem poucas opções. Cada entrevistado acha que seu estabelecimento de insere de forma diferente no mercado, o Nomaa Hotel se insere no mercado de luxo de Curitiba por ser um hotel único e que contribui para os moradores da cidade também, criando um ambiente intimista.

O Hotel das Cataratas se encaixa no mercado de luxo por ser muito cuidadoso com os detalhes e o entrevistado acredita que são os funcionários muito dispostos e genuínos que repassam esse esplendor.

O Copacabana Palace está inserido no mercado de luxo brasileiro desde o início de sua construção, carregada toda a história da cidade do Rio de Janeiro, desde quando a cidade era a capital do país. Por sua história, é possível analisar que o hotel

traz consigo a presença de hóspedes notáveis mundialmente e concentra os mais abastados, ao longo de toda a sua trajetória.

O Hotel Suryaa surgiu seguindo o crescimento desse mercado na cidade e no país. O entrevistado D ainda completa explicando que o mercado de luxo no Brasil ainda precisa desenvolver capacitações específicas para os funcionários da hotelaria de luxo, pois as consultorias ainda são caras para contratar.

QUADRO 12 – PERCEPÇÃO DO LUXO

Como acha que o luxo é percebido pelos seus hóspedes?	
A	“Pelo bom atendimento e bons produtos. Através também da arquitetura e <i>desing</i> .”
B	“Além do atendimento, nas experiências que projetamos adaptando exclusivamente pequenos detalhes.”
C	“Pelo peso da história, da tradição e da exclusividade. Também por meio das experiências únicas que proporcionamos.”
D	“Pelo atendimento personalizado, cartinha nominal de boas-vindas, <i>amenities</i> e enxoval de qualidade. Um café da manhã com um sistema diferente, entregando também um serviço à <i>la carte</i> . Também pela exclusividade e privacidade.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

De maneira geral, os entrevistados acreditam que seus hóspedes percebam o luxo transmitido exatamente pelas razões às quais os estabelecimentos se destacam no mercado.

O entrevistado B apresentou como exemplo de experiência única proporcionada, o caso de uma família que se hospeda com eles a muitos anos e gostam de sempre ficar no mesmo apartamento. Por esse motivo, criaram uma plaquinha com o nome da família para substituir o número de apartamento, assim “criando” uma suíte única que transmite a sensação de ser exclusiva daqueles hóspedes.

O entrevistado C usou como exemplo o *personal trainer* contratado pelo hotel, que é o mesmo que dá aula para muitas celebridades e tem um número alto de seguidores nas redes sociais.

Todos concordam que a exclusividade também desempenha um papel fundamental para a percepção do luxo por parte dos hóspedes.

QUADRO 13 – PRODUTOS E SERVIÇOS DE LUXO

Considera que todos os produtos e serviços que vendem são de luxo?	
A	“Se pensarmos no luxo com algo grandioso, não. Porém é através das escolhas dos detalhes muito bem pensados que transmitimos o luxo, assim como pela qualidade do serviço.”
B	“Não, porém damos um toque especial e com muita atenção em todos os serviços e produtos que ofertamos.”
C	“Sim, o hotel faz parte da LVMH, então tudo que entregamos está dentro da definição de luxo, tudo que vendemos precisa ter essa sensação de ser superior. Nós vendemos o <i>life style</i> da cidade do Rio.”
D	“Acredito que sim. Desde o tratamento que oferecemos até o restaurante.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Ambos os entrevistados A e B concordam que talvez nem tudo o que vendem é de luxo, mas dão a atenção máxima a todos os detalhes, para que os clientes sintam que o estabelecimento se importa com a experiência deles. Entretanto, o entrevistado C tem certeza de que tudo o que entregam tem a sensação de superior, em razão de o hotel fazer parte da coleção da Belmond, que faz parte do grupo LVMH.

QUADRO 14 – RECONHECIMENTO EXTERNO

O hotel é reconhecido por alguma associação ou está em algum roteiro de luxo?	
A	“Sim, Roteiro Elegante.”
B	“Sim, somos reconhecidos internacionalmente pela LQA e pela Forbes. Segundo a Forbes somos o único hotel cinco estrelas da América Latina.”
C	“Normalmente ele sai na Forbes, porém ele não faz parte de nenhuma associação ou roteiro. Como é do grupo da <i>Louis Vuitton</i> , na verdade ele não precisa disso.”
D	“Ainda não fazemos parte de nenhum roteiro ou associação, mas somos um hotel da <i>Curio Colletion</i> da Hilton.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

O Nomaa Hotel faz parte do Roteiro Elegante brasileiro, que é uma seleção dos hotéis mais charmosos do país. O Hotel das Cataratas e o Copacabana Palace são reconhecidos pela Forbes e pela *Luxury Service Quality Assurance* (LQA), porém não fazem parte de mais nenhum grupo ou associação. Segundo o entrevistado C, não existe a necessidade de incluir os hotéis da Belmond em associações como a *The Leading Hotels of the World*, por exemplo, pois o grupo já transmite todo o luxo que será encontrado nas propriedades, a partir do grupo de empresas ao qual a marca pertence.

O Hotel Suryaa ainda não faz parte de nenhum roteiro ou associação, principalmente por se tratar de um estabelecimento com pouco mais de um ano no mercado.

QUADRO 15 – DESTAQUE NO MERCADO DE LUXO

Acha que seu estabelecimento se destaca no mercado de luxo? Por quais motivos?	
A	“Por ser o único hotel boutique de Curitiba e por termos um restaurante muito bom dentro do hotel, o Nomade.”
B	“Além das certificações, nos destacamos pelos comentários que os hóspedes deixam nas plataformas e pela exclusividade. Os hóspedes têm acesso exclusivo ao Parque das Cataratas antes dele abrir.”
C	“Pelos experiências, serviços e o posicionamento da marca, só o peso de toda a tradição do Copacabana fala por si só. Ele não é só conhecido no Brasil, a hotelaria mundial conhece.”
D	“Acho que está começando a se destacar, principalmente com a reestruturação do restaurante. Como o hotel só tem um ano, ainda estamos desenvolvendo a marca e tentando encontrar a melhor estratégica.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Os hotéis se destacam de formas diferentes no mercado, o Nomaa Hotel por ser o único hotel boutique de Curitiba e por ter o Nomade, que é um restaurante renomado, dentro dele; algo não muito comum na cidade.

O Hotel das Cataratas, por mais que tenha uma construção e decoração muito representativa, está em meio a um Parque Nacional, então o luxo está muito mais vinculado ao acesso exclusivo ao Parque e ao excelente atendimento que permite a criação de conexões.

O Copacabana se destaca principalmente pelo posicionamento da marca no mercado de luxo a 100 anos, além de que todos os hoteleiros de luxo no mundo já ouviram falar dele.

Já o Suryaa ainda está no processo de se posicionar no mercado, por tanto ele está começando a se destacar, a nova proposta do restaurante assinado por uma *chef* renomada da cidade vem para auxiliar nesse ponto.

Bloco IV - Setor de Hospedagem e o papel do *Concierge*

O quarto bloco foi responsável por mostrar a estruturação do *front office* em cada hotel e como cada um visualiza as funções do *concierge* e como esse serviço pode elevar o nível do hotel.

QUADRO 16 – ESTRUTURA DO *FRONT OFFICE*

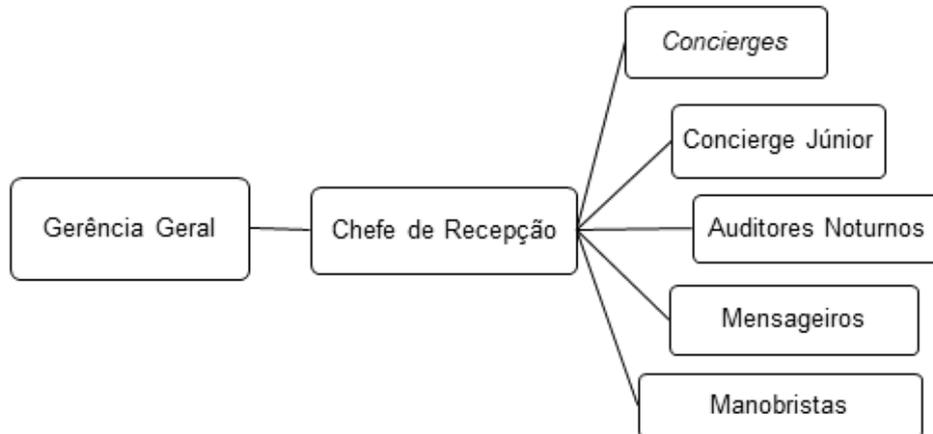
Comente sobre a estrutura do <i>front office</i> : qual o tamanho da equipe e como ela é hierarquizada?	
A	“Temos um chefe de recepção que gerencia 3 <i>concierges</i> , 1 <i>conciierge</i> júnior, 2 auditores noturnos, 2 mensageiros e 4 manobristas. Os auditores e os dois manobristas que trabalham de noite têm escala 12x36. Para que possa ter maior interação com os hóspedes.”
B	“O <i>front office</i> é dividido em quatro partes. A recepção que é formada pelo gerente de <i>front office</i> , seguido pelo seu assistente, chefes de turno e recepcionistas, totalizando 17 funcionários. A mensageria, composta por oito mensageiros, respondem aos chefes de turno da recepção. A <i>conciengerie</i> tem eu como chefe e mais sete <i>concierges</i> . E também temos o <i>guest service</i> e <i>guest relations</i> que conta com mais sete funcionários.”
C	“Temos a diretora de hospedagem, chefes de turno e recepcionistas. Em outro braço temos <i>guest relations</i> e <i>guest service</i> . E também contamos com a <i>conciengerie</i> , que tem chefe de <i>conciierge</i> , os <i>concierges</i> , três capitães porteiros e os mensageiros. No total são quase 50 pessoas.”
D	“Tenho 5 recepcionistas, 2 <i>tournant</i> e 3 fixos. No ano que vem quero contratar um recepcionista sênior e passar um dos atuais para <i>guest service</i> , para poder se atentar mais aos pacotes e detalhes específicos. Também temos 4 mensageiros/manobristas.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Foi apontado que o Nomaa Hotel possui um *front office* composto por 13 funcionários, o do Hotel das Cataratas por 40 funcionários, o do Copacabana Palace por aproximadamente 50 funcionários e o do Hotel Suryaa por 9 funcionário até o momento.

Para melhor compreensão de como funciona a hierarquização de cada *front office* foram desenvolvidos três esquemas. Com os níveis de hierarquização e número de membros nas equipes, é facilmente percebido o porte dos estabelecimentos.

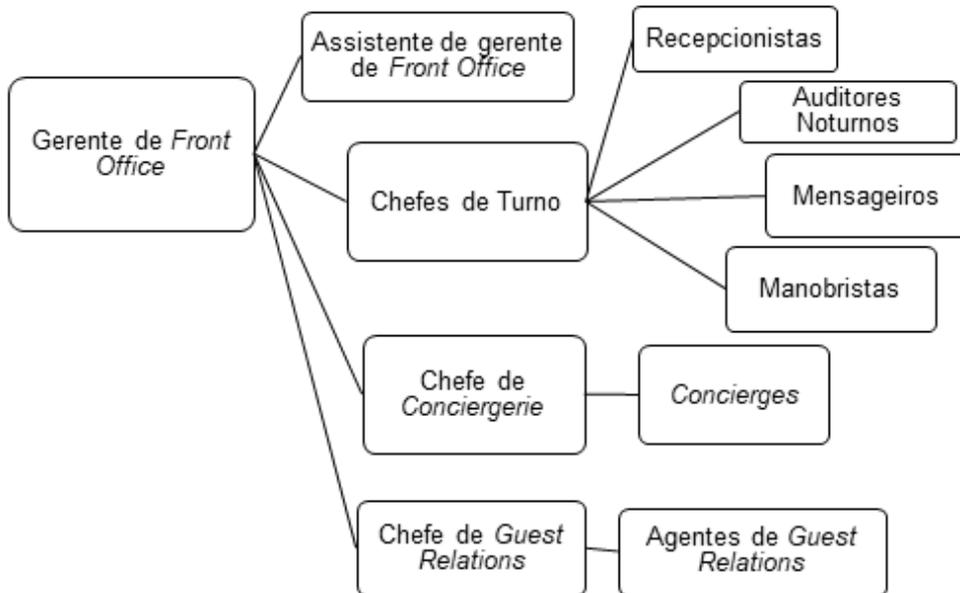
FIGURA 01 – HIERARQUIZAÇÃO DO NOMAA HOTEL



FONTE: Elaboração própria (2023)

No caso do Nomaa, tratasse de uma equipe pequena com apenas um responsável por todos os funcionários. Os *concierges* trabalham também como recepcionistas, precisando gerir seu tempo entre as duas atividades, isso é possível por se tratar de hotel com apenas 41 UHs. Observa-se também uma partilha de funções entre os outros cargos, na falta ou indisponibilidade de um mensageiro, por exemplo, o *concierge* também atua nessa função a fim de suprir as necessidades momentâneas.

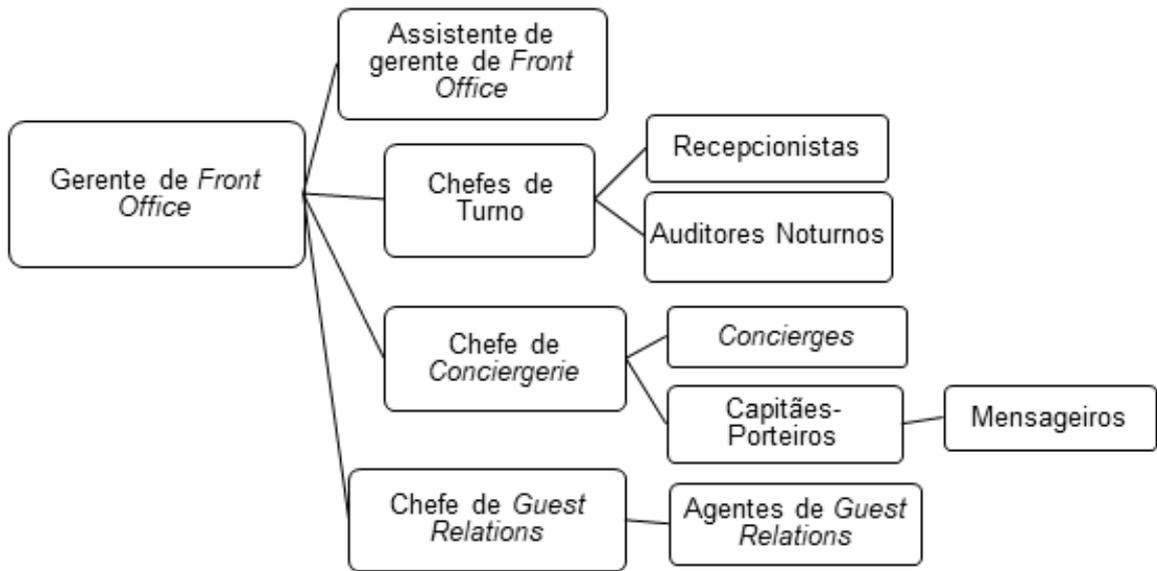
FIGURA 02 – HIERARQUIZAÇÃO DO HOTEL DAS CATARATAS



FONTE: Elaboração própria (2023)

Em comparação, o Hotel das Cataratas possui um *front office* com funções muito bem divididas, diminuindo ao máximo o compartilhado de tarefas entre os cargos. A equipe com maior hierarquização traduz o porte e a classificação do hotel, que possui 138 UHs e quarenta funcionários. Assim, eles podem se dedicar muito mais aos hóspedes, se concentrando em suas atividades e aplicando-as de forma mais efetiva.

FIGURA 03– HERARQUIZAÇÃO DO COPABANA PALACE

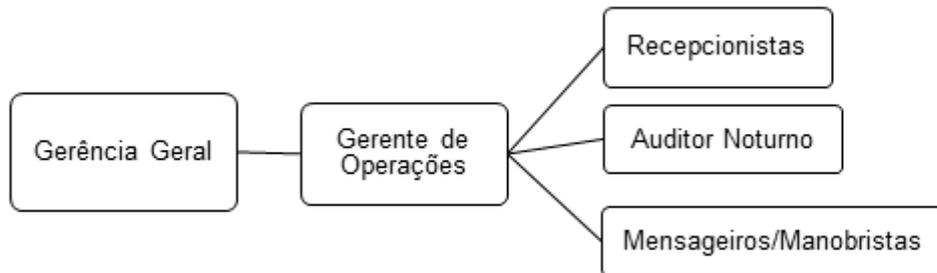


FONTE: Elaboração própria (2023)

Com uma estruturação bem parecida com a do Hotel das Cataratas, o “Copa” também possui uma equipe muito bem hierarquizada e com um número elevado de integrantes, o que corresponde ao efetivo necessário para atender todas as suas 239 UHs. Da mesma maneira, a equipe é composta de forma que os funcionários não tenham a necessidade de deixar suas funções para cobrir outras que estão desfalcadas. O Chefe de *Conciergerie* é membro da *Les Clef D’Or*, algo que os outros hotéis da pesquisa não possuem. Diferentemente da equipe do Hotel das Cataratas, esse chefe também é responsável pelos Capitães-Porteiros, que então comandam a equipe de mensageiros.

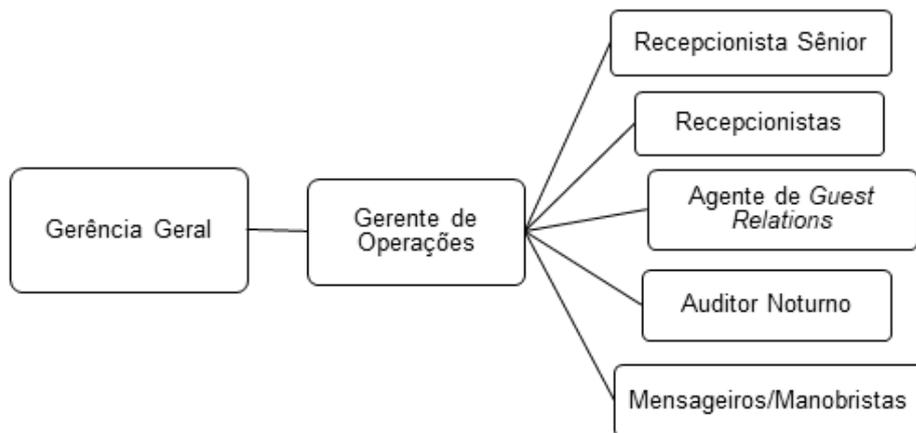
O Copacabana Palace não possui estacionamento próprio, o que resulta na não necessidade de implementar manobristas à equipe do *front office*. Ainda que os profissionais terceirizados precisem manter contato direto com a equipe, eles não à integram, já que recebem ordens vindas de fora, de acordo com o contrato entre os estabelecimentos.

FIGURA 04 – HERARQUIZAÇÃO DO HOTEL SURYAA



FONTE: Elaboração própria (2023)

FIGURA 05 - HIERARQUIZAÇÃO PRETENDIDA DO HOTEL SURYAA PARA 2024



FONTE: Elaboração própria (2023)

Já no caso do Suryaa, que tem apenas 25 UHs, a *front office* é formado por apenas 9 funcionários. O entrevistado D ainda explicou que no próximo ano (2024), a gerência tem a intenção de incluir um recepcionista sênior que possa ficar à frente da equipe, e um agente de *guest relations* que terá como função principal entrar em contato com os hóspedes e acompanhar suas reservas e hospedagens para que tudo saia conforme o padrão. Esse funcionário também irá dar uma atenção especial para os pacotes românticos e de aniversário.

O hotel possui estacionamento próprio, dessa forma, os mensageiros também atuam como manobristas. O hotel ainda está em fase de desenvolvimento e a gerência

está observando o andamento das operações para que possa fazer ajustes na hierarquização e na composição da equipe.

QUADRO 17 – MOTIVO PARA NÃO TER *CONCIERGE*

Se não conta com <i>concierges</i> , qual o motivo?	
A	Não se aplica.
B	Não se aplica.
C	Não se aplica.
D	“É uma questão da estrutura da rede, queremos que todos os recepcionistas façam essa parte. Eles têm um portfólio de indicações e contatos e todos ajudam os hóspedes.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Apenas o Hotel Suryaa não possui *concierges*, o entrevistado D explicou que é uma escolha da rede não possuir esse cargo, pois querem que os recepcionistas ajudem os hóspedes com as questões que um *conciERGE* cuidaria sozinho.

QUADRO 18 – FUNÇÃO DO *CONCIERGE*

Na sua visão qual é a função do <i>conciERGE</i> , na estrutura da hospitalidade? Para além da operação dos serviços?	
A	“O <i>conciERGE</i> tem diversas funções, ele precisa conhecer a cidade e ter uma boa lista de indicações. O papel dele é criar um vínculo com o hóspede, podendo personalizar o serviço.”
B	“O <i>conciERGE</i> é de tudo um pouco, mas é alguém que tem muita paciência e sensibilidade, que capta o que os hóspedes gostam e buscam.”
C	“O <i>conciERGE</i> é alguém que cria conexões. Ele se conecta com os hóspedes antes mesmo da estada, fornecendo um serviço super personalizado. Assim o hóspede se sente pertencente desde a chegada, pois já tem um ponto de contato. Já seguindo os preceitos da <i>Les Clefs D’Or</i> , os <i>concierges</i> são ágeis, rápidos e muito íntegros.”
D	“Eu acho que a função do <i>conciERGE</i> é encantar e fidelizar o cliente. Ele tem um papel único na hospedagem, conseguindo descobrir várias coisas sobre o cliente de uma forma sutil. É alguém que o cliente se lembra e considera.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

A principal função do *conciERGE*, segundo os entrevistados, é observar muito atentamente tudo o que envolve o hóspede e criar conexões que possam aumentar o engajamento dos clientes com o estabelecimento, gerando satisfação e fidelizando o hóspede.

O entrevistado B ainda aponta que muitas vezes o *conciERGE* pode representar papéis que não são sua “função”, como babá, psicólogo e até mesmo médico. E o entrevistado C ainda completa dizendo que além de cumprir suas funções, o *conciERGE*

deve seguir os valores apontados pela *Les Clefs D'Or*, principalmente o servir através da amizade.

QUADRO 19 – *CONCIERGE* E NÍVEL DE SERVIÇO

Acha que o <i>concierge</i> eleva o nível do serviço?	
A	“Sim, acho que o título mostra nossa disponibilidade e o serviço coloca à frente detalhes que fazem a diferença.”
B	“Com certeza, só de saber que tem um <i>concierge</i> já traz um conceito diferente.”
C	“Sim, ele eleva o nível de qualidade, pois cria conexões emocionais que contribuem muito.”
D	“Sim, ele é alguém em que os clientes confiam.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Todos os entrevistados concordam que o *concierge* eleva o nível do serviço e que grande parte das vezes, apenas de saber que existe um *concierge* para auxiliar os hóspedes com qualquer demanda, já faz com que se sintam em um hotel de um nível superior.

QUADRO 20 – ASSUNTOS EM CAPACITAÇÃO

Em uma capacitação, quais assuntos acha mais relevantes na formação de um <i>concierge</i>?	
A	“Na verdade, acho que o realmente faz a diferença é a experiência no trabalho.”
B	“Primeiro de tudo inteligência emocional, pois dificilmente é uma coisa ensinada rápido.”
C	“Muitas informações sobre o destino, o <i>concierge</i> precisa ser um curador da cidade. Ele precisa conhecer os contatos certos que podem ajudar ele a conseguir qualquer coisa.”
D	“O <i>concierge</i> precisa saber sobre gastronomia, vinhos; precisa ter um inglês avançado, e muitas vezes correr para o espanhol. Ele também precisa conhecer o destino e entender o tipo de turista que o cliente é.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Sobre a capacitação dos *concierges* houveram respostas diferentes, primeiramente o entrevistado A acredita que o que realmente forma o funcionário é a experiência no trabalho, aponta ainda que a *Les Clefs D'Or* nem sempre reconhece *concierges* que realmente sejam capacitados para a função.

O entrevistado B aponta que os *concierges* lidam com muitas situações desafiadoras, precisando ter uma certa frieza para ter paciência, acalmar o hóspede e resolver o problema dele, para isso a inteligência emocional é a principal chave. Porém ela dificilmente é ensinada de forma rápida.

Para o entrevistado C os *concierges* precisam ter habilidades de relações públicas, de modo que consiga se relacionar profissionalmente com diversas pessoas que podem lhe ajudar. Ainda assim, ele precisa ter conhecimento pleno da cidade e de tudo o que acontece nela, agindo como curador do destino.

O entrevistado D também comenta sobre a importância de conhecer o destino e adiciona que é interessante o *conciierge* saber sobre gastronomia e vinhos.

Bloco V – Competências

O quinto e último bloco tratou de trazer exemplos das competências que são adquiridas e desenvolvidas com a educação formal e a experiência no trabalho. Também teve como objetivo identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são procurados nos *concierges* aos fazer entrevistas de emprego.

O bloco foi introduzido com uma definição simplificada do que são competências, de acordo com o que foi compreendido por meio da revisão bibliográfica e uma lista com alguns exemplos. Os exemplos ajudaram as manter as responder mais objetivas.

QUADRO 21 – COMPETÊNCIAS DOS *CONCIERGES*

Pensando nos <i>concierges</i>, quais as primeiras competências que vem à mente?	
A	“Conhecimento do produto e da operação, bom senso, leitura das necessidades dos hóspedes, flexibilidade, liderança, saber lidar com pessoas e aprender com os erros.”
B	“Inteligência emocional, boa comunicação e sensibilidade para fazer a leitura do hóspede e identificar o perfil dele.”
C	“Comunicação, arte de ouvir, empatia, precisa saber trabalhar sob pressão, tomada de decisão, resolução de problema, resiliência e manter a cara de paz.”
D	“Comunicação clara, networking, pensamento crítico e tomada de decisão.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Entre as respostas, a competência mais destacada foi a capacidade de ouvir e compreender as necessidades dos hóspedes. Também foi muito apontado em todas as entrevistas que o *conciierge* precisa trabalhar empregando o coração e os sentimentos, tendo empatia e resiliência. Falando sobre as competências que não são necessariamente externalizadas para os hóspedes, foi indicado que a boa comunicação interna é imprescindível, saber lidar com os colegas de trabalho e conseguir trabalhar sob pressão.

O entrevistado A coloca que o conhecimento dos procedimentos para operar é muito importante, para que todos possam seguir os mesmos padrões e entregar um trabalho sempre com a mesma qualidade.

O entrevistado D aponta que o pensamento crítico é necessário para que o funcionário consiga identificar até onde pode ir com o cliente e a tomada de decisão é imprescindível para que o hóspede sinta que o *concierge* consegue de fato lidar e achar uma solução para os seus problemas.

QUADRO 22 – COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NO TRABALHO

Quais competências acha que são desenvolvidas diretamente no trabalho?	
A	“Bom senso, flexibilidade, leitura das necessidades dos hóspedes, relacionamento interpessoal e boa comunicação.”
B	“Conhecimento do produto e operação e tomada de decisões.”
C	“Competências técnicas como operação de sistema e às vezes é possível melhorar a comunicação.”
D	“Acho que a leitura dos hóspedes e conhecimento do produto detalhadamente e da operação.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Para esses aspectos os entrevistados apontaram competências que envolvem a compreensão da operação e a comunicação interna. O respondente A, colocou que apenas com a experiência laboral, os funcionários entendem a importância de repassar informações para todos os setores do hotel.

QUADRO 23 – COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS COM A EDUCAÇÃO FORMAL

Quais acha que são aprendidas com a educação formal?	
A	“Processos e recursos humanos. As outras coisas você pode ter a teoria, mas ela só fica completa com a experiência.”
B	“Pensamento crítico e o entendimento de como o turismo pode impactar a vida das pessoas que trabalham e que consomem.”
C	“Toda a parte teórica, sobre mercado, marketing, algumas técnicas de venda, etiqueta, palavras que geram cordialidade e como ser mais persuasivo.”
D	“Acho que nos cursos é possível ter uma ideia de como é o mercado, mas no geral é a experiência que faz a diferença.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Para essa pergunta, a resposta do entrevistado B se destacou com o apontamento de que é necessário que quem trabalha com o turismo entenda como ele age na sociedade e como pode mudar a vida de empregados e clientes. Para o

hóspede, podem haver interações e experiências que podem marcar sua vida, produzindo lembranças que ficarão com ele para o resto da vida.

O entrevistado C coloca a necessidade de ensinar etiqueta de atendimento e discurso cordial. Também menciona as técnicas de venda e de persuasão.

O entrevistado A aponta novamente que as teorias precisam ser colocadas em prática para que realmente haja o desenvolvimento de certas competências e o entrevistado D concordo que apesar de se aprender muitas coisas em cursos, é a experiência que realmente conta.

QUADRO 24 – COMPETÊNCIAS ESPERADAS AO CONTRATAR

Quais espera que os profissionais já tenham desenvolvidas ao contratar?	
A	“Inglês, boa comunicação, apresentação pessoal e vontade de fazer parte da equipe.”
B	“Pessoas com bom relacionamento interpessoal, de preferência com experiência no setor e com inteligência emocional. Em entrevistas gosto de deixar claro que a profissão é muito desafiadora.”
C	“Senso de explorar, grande conhecimento da cidade e conhecimentos gerais. Também são interessantes aqueles que leem muito ou que já viajaram bastante.”
D	“Boa comunicação, trabalho em equipe, conhecimento de sistemas, informática, proatividade e dedicação.”

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Quando questionados sobre quais habilidades procuram ao entrevistar candidatos para o posto de *concierge*, o entrevistado A mencionou que nem sempre priorizam pessoas com experiência na área, pois assim conseguem moldar o funcionário para que se encaixe no padrão do hotel. A e B concordam que é importante formar uma equipe com pessoas de diferentes personalidades e interesses para que consigam se complementar.

Já o entrevistado C, respondeu que foca em observar o nível de conhecimento que o candidato possui sobre o destino e também sobre conhecimentos gerais e viagens, pois precisa que o *concierge* possa se engajar com os hóspedes de diferentes maneiras, abordando diversos assuntos.

O entrevistado B explica também que acha muito importante tentar entender como o candidato lida com situações desafiadoras, para poder avaliar o nível de inteligência emocional.

Por fim, o entrevistado D menciona a proatividade e a dedicação que os *concierges* precisam ter para desempenhar suas atividades com sucesso.

Ao final da análise dos resultados da pesquisa aplicada, foi possível notar que muitas das descobertas feitas na revisão bibliográfica se mantiveram e foram concretizadas. A percepção do luxo hoje está muito mais ligada ao sentimento de ser bem recebido e compreendido, além disso, as experiências têm um papel fundamental para o aumento do engajamento entre funcionários e hóspedes, e são esses momentos que podem criar vínculos.

Dessa maneira, é possível compreender que para a hotelaria, a hospitalidade é o principal fator que define a satisfação dos clientes. Ainda que os hotéis estudados possuam propriedades com uma identidade visual muito distinta e que chamam a atenção, a aplicação certa da hospitalidade é imprescindível para a fidelização do cliente.

As técnicas de vendas são fatores que não devem interferir no bem receber dos hóspedes, pois quando são compreendidas e bem aplicadas, elas podem trazer benefícios para os estabelecimentos, pois elas ajudam a identificar o perfil do cliente e a criar vínculos.

O mercado de turismo de luxo no Brasil vem crescendo aos poucos e as tendências para o futuro continuam sendo o desenvolvimento das experiências exclusivas e personalizadas. Com a implementação da Belmond no Brasil, o padrão de luxo se elevou consideravelmente, exigindo que os serviços e produtos complementares do turismo no país acompanhem o mesmo nível.

Discutindo sobre a estruturação e hierarquização do *front office*, as equipes são cada vez mais formadas por pessoas com diversas competências, para que os clientes possam se identificar com os funcionários envolvidos em suas experiências. Os hotéis com maior número de UHs demandam uma equipe maior, podendo distribuir melhor as atividades entre todos, evitando sobrecarga. Além disso, cada vez mais é observada a implementação de funcionários como os *concierges* e os agentes de *guest relations* ou *guest service*, que se concentram nas atividades dos hóspedes, tentando descobrir seus gostos e preferências, dando atenção a todos os detalhes necessários e ouvindo todos os *feedbacks*.

Já sobre as competências dos funcionários do *front office* dos hotéis de luxo, mais especificamente dos *concierges*, os empregadores procuram cada vez mais pessoas que estão engajadas com o destino e os empreendimentos de alto nível. Conhecer as pessoas e as empresas certas, pode fazer a diferença no desempenho

da equipe de *concierges*, além disso, possuir amplo conhecimentos de assuntos e cultura geral é fundamental para facilitar a conexão entre as partes.

É importante apontar também que os recrutadores procuram avaliar a inteligência emocional e a capacidade de relacionamento interpessoal através da boa comunicação dos candidatos. E é esperado que os novos contratados adquiram rapidamente o conhecimento dos serviços e produtos vendidos e dos processos e procedimentos do estabelecimento.

Finalmente, comparando as formações, trajetórias e desempenhos na entrevista, foi possível notar que os profissionais que possuem formação na área e uma longa carreira na hotelaria, valorizam mais a formação dos funcionários e procuram aqueles com competências mais bem desenvolvidas. Esses profissionais e as redes hoteleiras também se preocupam mais com o treinamento dos funcionários para que eles possam ter uma base de atendimento e procedimentos.

Levando em consideração principalmente as competências citadas pelos entrevistados, a seguir desenvolve-se o projeto de planejamento e gestão de turismo.

5. PROJETO

Com base nos resultados apresentados e discutidos durante o trabalho, neste capítulo é apresentada a proposta do projeto de planejamento e gestão de turismo, que se baseia na elaboração de um curso com o objetivo de auxiliar na formação de *concierges* da hotelaria de luxo. A seção aborda de que forma o projeto será trabalhado e aplicado junto ao mercado.

5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO

A análise dos resultados da pesquisa e a comparação com os resultados da revisão bibliográfica, possibilitou compreender quais são as competências mais importantes que um *conciERGE* devem ter desenvolvidas, para cumprir com êxito sua função.

A partir da visão de alguns funcionários que estão acima dos *concierges* na hierarquia do *front office*, é possível debater conteúdos que podem auxiliar na formação dos profissionais que pretendem atuar nesse cargo. Diante disso, propõe-se o desenvolvimento de um curso com o objetivo de auxiliar os profissionais da hotelaria que querem ter mais conhecimentos para atuar como *concierges* da hotelaria de luxo, cargo que exige diversas competências muito bem desenvolvidas. Para tanto, buscou-se uma plataforma de fácil acesso e flexível, possibilitando que os interessados avancem das lições conforme seu tempo disponível, compreendendo que os funcionários da hotelaria normalmente não possuem muito tempo disponível.

Fundada por Eren Bali, juntamente com Oktay Caglar e Gagan Biyani, a Udemy é uma plataforma de cursos online que dissemina conhecimento de maneira acessível para todos e tem o objetivo de melhorar vidas por meio da aprendizagem. A plataforma possibilita a criação de cursos por qualquer pessoa, com vídeos, slides, artigos, tarefas, exercícios e simulados (Udemy, 2023). A Udemy já possui mais de 210 mil cursos e 64 milhões de alunos (Udemy, 2023).

O projeto é formado por duas etapas: o desenvolvimento e a comercialização. A etapa de desenvolvimento consiste na estruturação do curso na plataforma, elaboração do conteúdo, produção e edição dos vídeos e conhecimento do público-alvo. Já a etapa de comercialização, foca na implementação, custos e retorno financeiro na plataforma, apresentados a seguir.

5.2 ETAPA 1: DESENVOLVIMENTO DO CURSO

Sendo um instrutor na plataforma Udemy, primeiramente é necessário escolher um título para o curso (podendo ser alterado mais tarde), depois é preciso definir pelo menos quatro resultados ou objetivos de aprendizado, os pré-requisitos que os alunos devem ter e pra quem o curso é destinado.

Pretende-se nomear o curso com um título parecido com o do presente trabalho, sendo “Introdução à *Conciergerie* da Hotelaria de Luxo”, isso direciona o mesmo com mais facilidade para os interessados no assunto, já que expõem em primeira mão para quem o curso é destinado.

Como pré-estabelecido pela Udemy, são necessários quatro objetivos que os alunos devem esperar alcançar. Esses foram desenvolvidos baseados nos resultados das entrevistas que apontaram quais as competências necessárias para que um *concierge* possa desempenhar suas funções obtendo os melhores resultados, como mostra o quadro a seguir.

QUADRO 25 – OBJETIVOS DO CURSO

Objetivos do Curso	
1	Discutir o papel do <i>concierge</i> na hotelaria de luxo;
2	Compreender como a hospitalidade e o luxo são percebidos pelos hóspedes;
3	Melhorar a etiqueta e oratória para atendimento ao público;
4	Desenvolver técnicas de vendas e de negociação para criar interesse dos clientes;
5	Ajudar a reconhecer e controlar os sentimentos no ambiente de trabalho;
6	Melhorar a comunicação interna e externa.

FONTE: Elaboração Própria (2023)

Em seguida, sobre os pré-requisitos, é desejável que os futuros alunos já tenham conhecimento básico dos setores e da operação padrão hoteleira, além da linguagem técnica usada, já que o curso não tem como objetivo ensinar os procedimentos padrões dos hotéis. Também é importante que os alunos já tenham ao menos conhecimento básico de inglês, considerando que muitos materiais sobre *concierges* estão disponíveis apenas nessa língua.

Para o desenvolvimento dos temas e conteúdos do curso foram usados como base os resultados apresentados no Quadro 03 e os resultados do Bloco V das entrevistas. O quadro a seguir apresenta esses levantamentos.

QUADRO 26 - CONTEÚDOS DO CURSO

Tema	Conteúdo	Horas	Valor Hora/Aula	Total
Introdução à Hospitalidade	Conceito de Hospitalidade, Hospitalidade Comercial.	4h	R\$20,00	R\$80,00
Mercado do Turismo de Luxo	Hotelaria de Luxo, O Mercado de Luxo Brasileiro, Experiências no luxo.	6h	R\$20,00	R\$1200,00
Noções de Gestão	Psicologia no Trabalho, Resolução de Problemas, Tomada de Decisão.	5h	R\$20,00	R\$100,00
Etiqueta e Oratória	Postura, Cordialidade.	3h	R\$20,00	R\$60,00
Técnicas de Venda	Identificar Perfil do Cliente, Técnicas Aplicadas.	4h	R\$20,00	R\$80,00
Comunicação	Comunicação Externa, Comunicação Interna (Vertical, Horizontal e Diagonal).	6h	R\$20,00	R\$120,00
Total:				R\$560,00

FONTE: Elaboração Própria (2023)

O valor da hora aula do quadro 27 se baseia na tabela salarial do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), do ano de 2023 que foi definido como R\$18,40. Porém, para facilitar a abordagem dos cálculos, optou-se por arredondar o valor para R\$20,00. A elaboração dos vídeos, edição dos vídeos, elaboração de atividades didáticas e teste, serão apresentados no próximo subcapítulo.

5.2 ETAPA 2: COMERCIALIZAÇÃO

Para dar continuidade com a etapa da comercialização, após a elaboração de todos os conteúdos que serão abordados, é necessário gravar as videoaulas que irão na plataforma. A Udemy define que os cursos precisam ter pelo menos 30 minutos de conteúdo e 5 módulos de aprendizado (Udemy, 2023). Dessa maneira, as aulas serão dadas em 6 módulos, cada um com no mínimo dois conteúdos. As videoaulas serão gravadas de acordo com os conteúdos, com tempo variado de 30 minutos a 1 hora.

Cada conteúdo também contará com uma atividade didática e um teste avaliativo ao final.

As atividades didáticas podem ser em formato de perguntas e respostas abertas que podem ser comparadas com as respostas base feitas pelo instrutor, ou o acesso à diferentes matérias que podem complementar os conteúdos, como artigos e palestras por exemplo.

Os testes aplicados ao final de cada conteúdo pode ser um quiz ou ainda um exercício de resolução de problemas, onde os alunos se autoavaliam e dependendo do resultado, podem assistir ao conteúdo novamente.

Dessa maneira, além dos custos da elaboração dos conteúdos citados no quadro 26, a comercialização do curso também abrange os custos de gravação e edição dos vídeos e a criação de uma atividade didáticas e um teste para cada conteúdo. O quadro a seguir mostra esses custos incluindo a mão de obra (RH), que inicialmente seria feita pela própria pesquisadora.

QUADRO 27 - ETAPAS DO PROJETO

Etapa	Ação	Cronograma	RH	Custo Estimado
Desenvolvimento	Elaboração dos conteúdos	4 semanas	54h*	R\$1.120,00
Comercialização	Criação de 13 vídeos	4 semanas	12h	R\$240,00
	Edição dos 13 vídeos	2 semanas	12h	R\$240,00
	Criação de 13 atividades didáticas	1 semanas	6h	R\$120,00
	Criação de 13 teste	1 semanas	6h	R\$120,00
			Total	R\$1.840,00
* Para 28 horas-aula considera-se o dobro em seu desenvolvimento				

FONTE: Elaboração Própria (2023)

A plataforma Udemy define os valores dos cursos através de uma matriz global dividida em 29 níveis com valores em dólar estadunidense (USD), sendo o primeiro nível com custo de U\$19,99 e o último com custo de U\$199,99. A receita do instrutor pela Udemy é de 37% do Valor Líquido, menos as deduções aplicáveis, como reembolsos dos alunos (Udemy, 2023).

Finalmente, sobre os valores, o custo provável das duas etapas descritas acima é de R\$1.760,00 a hora aula. Aplicando o valor de U\$59,99 na comercialização na Udemy e concluindo que o pagamento será feito em dólar, apresenta-se os seguintes resultados.

$\begin{aligned} & \text{U\$59,99} * \text{R\$4,90 (dólar)} = \text{R\$293,95} \\ & 37\% \text{ de R\$293,95} = \text{R\$108,76} \\ & \text{R\$1.840,00} / \text{R\$108,76} \\ & 16,91 \text{ pessoas} \end{aligned}$ <p>Será necessário vender 17 cursos para que o investimento inicial seja pago.</p>
--

Assim, acredita-se que o projeto da criação do curso “Introdução à *Conciergerie* da Hotelaria de Luxo”, possui viabilidade econômica, considerando o baixo número de pessoas que precisam comprar o curso. Ademais, o curso poderá também ser comercializado diretamente para hotéis e redes hoteleiras que desejam capacitar seus funcionários, podem elevar consideravelmente o número de venda. Ainda que apenas pessoas físicas adquiram o produto, acredita-se que a divulgação da própria plataforma seria suficiente para atingir o número mínimo de vendas.

Se ainda houver necessidade, o curso poderá ser divulgado com publicações pagas e dirigida em perfis de profissionais de hotelaria, em Redes Sociais como o Instagram.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao compreender o quão importante é o papel da hospitalidade para o cenário da hotelaria mundial atual, é possível perceber que apenas acomodar alguém em um hotel já não é mais o principal objetivo do mercado hoteleiro. Hoje, a cama, o chuveiro e o café da manhã são apenas os produtos básicos que um empreendimento de hospedagem pode oferecer. Não apenas na hotelaria de luxo, mas em toda a oferta, a prática do bem receber é o que faz a diferença na hora de comparar um hotel a outro.

Ainda que a educação e cordialidade estejam diretamente atreladas ao tratamento que um hoteleiro oferece aos seus clientes, existem diversos elementos que contam para a percepção do bom acolhimento. Atualmente, a hospitalidade se estender ao âmbito psicológico dos hóspedes, aos quais o hoteleiro deve ler sem equívocos, para que ele se sinta compreendido.

Como o desenvolvimento da hotelaria ao que ela é hoje, é possível notar que cada vez mais os empreendimentos necessitam de funcionários que dediquem todo o seu tempo para fazer essa leitura do hóspede e criar momentos que ultrapassem as suas expectativas, esses funcionários normalmente são os *concierges*, cargo que valoriza a individualidade de cada um e dá ênfase ao exclusivo e personalizado.

A partir da revisão de literatura e da pesquisa de campo, o presente trabalho tratou de propor um curso de formação para quem deseja atuar como *conciERGE*. Sendo esse o principal objetivo, os subcapítulos e a pesquisa de campo discutiram os objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico teve como função conceituar a hospitalidade na hotelaria, ele foi atingido no subcapítulo 2.1 no qual apontou-se que a hospitalidade se dá em três grandes domínios, o cultural, o doméstico e o comercial. Os dois primeiros domínios colocam a hospitalidade em um âmbito que a torna uma ação acolhedora e de empatia, por meio dela são transmitidos alguns costumes dos anfitriões e é por meio deles que a oferta hoteleira pode se estruturar. O domínio comercial toca no ponto da troca comercial que a hospitalidade se tornou com a consolidação da indústria hoteleira, isso gera uma contradição entre o bem receber espontâneo e um serviço bem prestado em razão do lucro.

Através das respostas dos entrevistados no Bloco II de perguntas, foi possível confirmar que a hospitalidade hoje é muito mais percebida pela qualidade e atenções

aos detalhes dos serviços. Os hoteleiros, principalmente a equipe do *front office*, tem um papel fundamental no bem receber aplicado para os hóspedes. Porém os entrevistados concordaram que a troca comercial e as técnicas de vendas aplicadas nos hotéis de luxo não devem interferir na recepção, já que o público do mercado de luxo muitas vezes não se importa em pagar um preço mais alto, desde que o serviço seja provido com excelência.

O segundo objetivo específico que tratou de discutir o cenário do mercado turístico de luxo no Brasil, foi atingido no subcapítulo 2.2 e o achado teórico foi confirmado na questão apresentada no quadro 11. Nesses momentos foi discutido que o mercado turístico de luxo no Brasil está crescendo, porém ainda faltam muitos elementos para poder compor o país como um destino luxuoso. Ainda que a hotelaria esteja avançando em bom ritmo, a oferta dos produtos e serviços complementares do turismo ainda deixam muito a desejar. Assim, é possível afirmar que o Brasil ainda não é visto internacionalmente como um destino de luxo, isso reflete no perfil dos turistas que são, na sua maioria, brasileiros.

A percepção do luxo foi abordada no subcapítulo 2.2.1 e nas respostas apresentadas nos quadros 12 e 15, correspondendo ao terceiro objetivo específico. Como apontado anteriormente, à primeira vista o espaço físico dos hotéis chama muito a atenção dos clientes, porém o que realmente faz deles bons empreendimentos, são as interações bem-sucedidas entres os hóspedes e os funcionários. Quando um cliente é tratado com atenção e cordialidade, por alguém capacitado e motivado, ele se sente mais bem acolhido e a qualidade da experiência é elevada. Nesse ponto entra novamente a necessidade de oferecer o serviço de *conciergerie*.

No subcapítulo 2.3 foi desenvolvido o quarto objetivo específico, que se propôs a compreender a estruturação do setor de hospedagem. A hotelaria de luxo apresenta um setor de hospedagem que pode ser composto pelo chefe de recepção, recepcionista sênior, recepcionistas, auditores noturnos, capitão-porteiro, mensageiros, manobristas, chefe de *conciergerie* e *concierges*. Em alguns casos, como na hierarquização do Nomaa Hotel (figura 01) do Hotel Suryaa (figuras 04 e 05), o capitão-porteiro e o chefe de *conciergerie* podem ser substituídos pelo chefe de recepção. Normalmente é o porte do hotel que vai definir a hierarquização, quanto maior o estabelecimento, maior a distribuição de tarefas entre cargos. Como são apresentados nas figuras 02 e 03, referentes respectivamente à hierarquização do

Hotel das Cataratas e o Copacabana Palace, nas quais é possível perceber que as equipes são formadas por um número muito maior de funcionários que se dividem todas as tarefas.

Ainda no subcapítulo 2.3, foi atingido também o quinto objetivo específico, que foi responsável por explorar o serviço do *concierge*. Em primeiro momento, essa profissão tem uma história secular, que veio evoluindo com a sociedade e o turismo. Hoje a associação *Les Clefs D'Or*, determina quais são as competências que um *concierge* deve possuir e reconhece aqueles que fazem seu trabalho com esmero. Já o Instituto Internacional de *Conciergerie*, oferece um bacharelado que tem como objetivo principal formar *concierges* capazes de entregar um serviço de excelência em estabelecimentos de luxo. Possibilitando ainda que esses profissionais possam se desenvolver e alcançar a gerência desses hotéis.

Foi observado também que essa é uma função que se destaca por dar ênfase aos detalhes, esse agente é responsável por diversas questões relacionadas aos hóspedes e precisa ter múltiplas competências para realizar bem seu trabalho. As competências mais procuradas pelos empregadores foram confirmadas com as respostas da pesquisa de campo do Bloco V de perguntas, apresentadas nos quadros 21, 22, 23 e 24. Os entrevistados apontaram que a capacidade de se comunicar interna e externamente é a principal competência que um *concierge* deve possuir, além de um bom relacionamento interpessoal, postura e etiqueta, compreensão da hospitalidade e de técnicas de venda, inteligência emocional, capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão.

Diversas outras competências são citadas como resultado das pesquisas bibliográficas e da pesquisa de campo, porém para o desenvolvimento do projeto foram escolhidas as mais citadas em toda a pesquisa.

Já o subcapítulo 2.3.1 também envolveu o quinto objetivo específico e foi base para alcançar o objetivo geral, analisando o conceito de competências e como elas se desenvolvem dentro do mercado hoteleiro. As competências são construídas em torno de três pilares, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, que são mais conhecidos como CHA. Diversos exemplos são indicados pelos autores da revisão de literatura como indicado no quadro 03. Esse conjunto de características pode ser adquirido por meio da educação formal a ou diretamente com a experiência do trabalho, entretanto, para a hotelaria de luxo, dificilmente são contratados funcionários sem experiência.

Baseando-se nas competências são mais buscadas no mercado de trabalho, segundo as descobertas da pesquisa de campo, e também na grade curricular do bacharelado em *Luxury Hotel Management*, do Instituto Internacional de *Conciergerie*, foi elaborado o projeto do curso “Introdução à *Conciergerie* da Hotelaria de Luxo”.

Com isso, se faz necessária uma educação que prepare as pessoas que desejam atuar no setor de hospedagem, mais especificamente nas funções de *conciierge*, recepcionista e *guest relations* ou *guest service*. Isso possibilita que possam entrar nas empresas com um melhor posicionamento, prestando um serviço de maior qualidade e tendo capacidade de se elevar na hierarquia das equipes.

Além disso, teve-se como limitação dessa pesquisa os poucos documentos em português sobre os *concierges*, tendo sido necessário recorrer à textos na língua inglesa, espanhola e francesa. Ao que diz respeito às entrevistas, era de extrema importância para a reconfirmação dos resultados a participação dos outros hotéis nos quais foram tentados contato, porém com as respostas obtidas pelo entrevistado do Copacabana Palace, houve a possibilidade de abranger a visão do papel do *conciierge* e do mercado turístico de luxo no Brasil, através dos conhecimentos de um associado à *Les Clefs D’Or*. Foi uma limitação também o fato de apenas um entrevistado ser da *Les Clefs D’Or*.

Finalmente, sugerem-se futuras pesquisas sobre a implementação do cargo do *conciierge* no Brasil e como eles podem ajudar no desenvolvimento do país como um destino de luxo com visibilidade nacional e internacional. Em outro momento também seria interessante a aplicação da entrevista entre outros hotéis de luxo do estado do Rio de Janeiro, São Paulo e na região do nordeste. Com viabilidade seria importante aplicá-la à profissionais da hotelaria internacional, incluindo outros hotéis da Belmond pelo mundo.

REFERÊNCIAS

- AGRANIONIH, M. T. **Mercado de bens de luxo no Brasil**. 2015. 44f. Monografia (Graduação em Economia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1884/43246>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- AGUIAR, J. C. **O Brasil como destino internacional de turismo de luxo**. 2019. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) - Universidade Federal Fluminense, Niterói. Disponível em: <https://bit.ly/47jgkSp>. Acesso em: 01 mai. 2023.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília. 2007.
- BARBOSA, G. E. **A cultura da hospitalidade como fundamento do bom relacionamento na hotelaria**. 143p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Estudos Pós-graduados em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/1251/1/Gustavo%20Egypto%20Barbosa.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2023.
- BELLINI, N.; CONVERT, L. The Concierge. Tradition, Obsolescence and Innovation in Tourism. **Symphonya. Emerging Issues in Management**, Milão, n. 2, p. 17-25, 2017. DOI 10.4468/2016.2.03bellini.convert. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4468/2016.2.03bellini.convert>. Acesso em: 05 mai. 2023.
- BELMOND. 2023. Disponível em: <https://www.belmond.com/pt-br/>. Acesso em: 02 jun. 2023.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; ANDRADE, J. E. B. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.
- BRAZILIAN LUXURY TRAVEL ASSOCIATION. 2023. Disponível em: <http://blta.com.br/pt/hoteleees>. Acesso em: 02 abr. 2023.
- CAMARGO, L. O. L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, Santos, v. 5 p. 15-51, 2008. Trabalho apresentado no 30º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2007, Santos, SP. Disponível em: Vista do A pesquisa em Hospitalidade (revhosp.org). Acesso em: 18 jul. 2023.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2004. 94 p.
- CAMPOS, José R. V. **Introdução ao Universo da Hospitalidade**. 1. ed. São Paulo: Papyrus, 2005. 224 p.

CINOTTI, Y. Etude des dimensions de l'hospitalité perçue des maisons d'hôtes. **Actes des 14èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne**. 2009. 15 p. Disponível em: http://mccinotti.free.fr/index_htm_files/Cinotti-2009.pdf. Acesso em: 11 jul. 2023.

CROTTI, M. S. R.; MORETTI, S. L. A. A hospitalidade e a influência do atendimento na percepção de satisfação dos hóspedes em hotéis de luxo no Brasil. **Turismo: Visão e Ação**, Vale do Itajaí, v. 21, n. 3, p. 309-335, mar. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/473YuU2>. Acesso em: 02 abr. 2023.

FLANEGIN, F.; MILLS, R.; RUDD, D. P. "The golden keys" - being served: concierge services and customer satisfaction. **Academic and Business Research Institute - Journal of International Business and Cultural Studies**, Coraopolis, v. 1 n. 1, p. 01-21, 2009. Disponível em: <http://www.aabri.com/manuscripts/08131.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2023.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012. 352 p.

GMI - GLOBAL MARKET INSIGHTS INC. **Luxury Tourism Market Size, By Type, By Tour, By Generation, By Standard & Forecast, 2023-2032**. Selbyville, DE: GMI, c2023. Disponível em: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/luxury-tourism-market>. Acesso em: 17 mai. 2023.

HARKISON, T. The importance of the human touch in the luxury accommodation sector. **Research in Hospitality Management**, Holanda, v. 7, n. 1, p. 59-64, 2017. DOI 10.1080/22243534.2017.1355488. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1355488>. Acesso em: 18 jul. 2023.

INSTITUT DE CONCIERGERIE INTERNATIONALE. 2023. Disponível em : <https://www.institut-conciergerie.com/>. Acesso em: 07 mai, 2023.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: Front Office e Governança**. 1. ed. Tradução: Gleice R. Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004. 398 p.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 70-92, mai. 2015. Disponível em: Vista do Hospitalidade e hospitabilidade (revhosp.org) Acesso em: 12 jul. 2023.

LEAL, C. **Diferenciação entre hotéis de cinco estrelas e hotéis de luxo em Portugal**. 2011. 76 p. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade da Beira Interior, Portugal. 2011. Disponível em: <http://bit.ly/3FNQtqb>. Acesso em: 20 jul. 2023.

LES CLEFS D'OR. 2023. Disponível em: <https://www.lesclefsdor.org/>. Acesso em: 05 mai. 2023.

LIMA, E. F. F. **O turismo de luxo: o caso do Hotel Six Senses Douro Valley**. 2019. 102 p. Dissertação (Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing) - Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Hotelaria e Turismo,

Vila do Conde, 2019. Disponível em:

https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14607/1/DM_EusebioLima_2019.pdf. Acesso em: 06 mai. 2023.

MARQUES, J. Alabano. **Introdução à Hotelaria**. 1. ed. São Paulo: EDUSC. 2003. 618 p.

MAYER, H. *et al.* **Competências e habilidades do gestor hoteleiro de Florianópolis-SC: uma análise frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes nacionais e internacionais**. 2001. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://bit.ly/3Muf0UM>. Acesso em: 29 mai. 2023.

MEDINA, S. V. **Concierge con Certificación Llaves de Oro: su importancia en la hotelería de México**. 2019. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) - Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Texcoco. México. Disponível em: <https://bit.ly/3QMjpoE>. 1 Acesso em: 12 jul. 2023.

MELLO, A. S. *et al.* O Desenvolvimento de Competências no Setor Hoteleiro Capixaba. **Anais Brasileiros de Estudos Turísticos**, Juiz de Fora: Revista do Departamento de Turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 71-84, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/abet/article/view/2995>. Acesso em: 1 jun. 2023.

MILHEIRO, C. A importância das competências pessoais no mercado de trabalho. **Ekonomista**, Porto, 18 mar. 2020. Disponível em: <https://www.ekonomista.pt/competenciaspessoais/>. Acesso em: 21 jul. 2023.

NETO, M. M. R. P. **As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo: Fatores influenciadores**. 2015. 63 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2015. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80604/2/36622.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023.

NOGUEIRA, J. S. A. **Luxo em hotelaria: luxo tradicional e luxo tecnológico**. 2019. 94 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Hoteleira) - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril, 2019. Disponível em : https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32753/1/2019.04.024_.pdf. Acesso em: 22 jul. 2023.

NOMAA. 2023. Disponível em: <https://nomaa.com.br/o-nomaa/>. Acesso em: 01 jun. 2023.

OLIVEIRA, A. C.; SANTOS, M. M. C. No panorama conceitual da hospitalidade, a presença de novos aportes teóricos. **Anais do VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3Sv1y7g>. Acesso em: 18 jul. 2023.

PERINOTTO, A. R. C. *et al.* Histórico e análise da hotelaria de luxo no Brasil. **RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo**, Maceió, v. 9, n. 1, p. 219-247, 2019. DOI 10.2436/20.8070.01.137 Disponível em:

<https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/7107/5845>. Acesso em 02 abr. 2023.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. 1. ed. São Paulo: Futura. 2002. 232 p.

PUTRA, I. M. A. D. C.; WENDRI, I. G. M.; BUDIARTA, I. P. Concierge Excellent Service to Increase Customer Satisfaction. **International Journal of Global Tourism**, Bali, v. 1, n. 2, p. 109-118, Dec. 2020. DOI 10.58982/injogt.v1i2.35. Disponível em: Concierge Excellent Service to Increase Customer Satisfaction | International Journal of Glocal Tourism (sidyanusa.org). Acesso em: 24 mai. 2023.

RUTHERFORD, Denney G. **Hotel: Gerenciamento e Operações**. 2. ed. São Paulo. Rocca. 2004. 394 p.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC. Tabela Salarial – 2023. Disponível em: 286120.pdf (trabalhenosistema.com.br). Acesso em: 04 nov. 2023.

SILVA, I. Soft skills: quais são e por que são tão valorizadas. **Ekonomista**, Porto, 29 jul. 2019. Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/soft-skills/>. Acesso em: 21 jul. 2023.

SOARES, J. **O Mercado de luxo: contexto mundial, comportamento do consumidor e tendências para o Brasil**. 2013. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/97623>. Acesso em: 10 mai. 2023.

TRVL LAB & International Luxury Travel Market. **As Viagens de Luxo no Brasil: Uma análise detalhada do perfil dos viajantes de luxo brasileiros**. 2. ed. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/40HvzTr>. Acesso em: 10 jun. 2023.

UDEMY. Disponível em: www.udemy.com. Acesso em: 03 out. 2023.

VIRTUOSO. **The 2020 Virtuoso Luxe Report: “Carpe Diem,” Croatia, Antartica and Greece**. Disponível em: <https://bit.ly/3soyXWI>. Acesso em: 17 mai. 2023.

WITHIAM, G. Concierges Americanos Estabelecem Padrões de Serviço. *In*: RUTHERFORD, D. G. **Hotel: Gerenciamento e Operações**. São Paulo: Rocca. 2. ed. 2004.

I) APÊNDICE 1 – ENTREVISTA

Objetivo: A finalidade dessa entrevista é realizar uma pesquisa que indique quais são as competências mais procuradas nos *concierges* da hotelaria de luxo.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada “FORMAÇÃO PARA *CONCIERGES*: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O MERCADO”. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, basta dizer que aceita, seu consentimento ficará registrado na gravação da entrevista.

Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Sofia Ignaszewski através do telefone: (41) 988386222 ou através do e-mail soiga.agir@gmail.com.

A presente pesquisa é motivada pelo desejo de compreensão de quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que se destacam no mercado de trabalho da hotelaria de luxo no Paraná. O objetivo desse projeto é investigar as competências que compõem a formação dos *concierges* na hotelaria de luxo. Para a coleta de dados será utilizada uma entrevista semi estruturada que tem como propósito apontar quais são os elementos mais procurados pelos empregadores do mercado

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, o(a) senhor(a) está de acordo em participar da pesquisa, de forma livre e espontânea, podendo retirar a qualquer meu consentimento a qualquer momento?

BLOCO I: PERFIL E FORMAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Nome:
2. Idade:
3. Formação:
4. Cursos Complementares:
5. Trajetória:

BLOCO II: HOSPITALIDADE

1. Como entende a hospitalidade?
2. Como aplica o bem receber em seu hotel?
3. Existem elementos culturais (costumes, hábitos, produção local) nos produtos e serviços?
4. Como acha que as técnicas de venda podem interferir no bem receber?

BLOCO III: MERCADO DE LUXO

1. Como percebe o mercado de luxo no Brasil e a inserção do seu empreendimento nele?
2. Como acha que o luxo é percebido pelos seus hóspedes?
3. Considera que todos os produtos e serviços que vendem são de luxo?
4. O hotel é reconhecido por alguma associação ou está em algum roteiro de luxo?
5. Acha que seu estabelecimento se destaca no mercado de luxo? Por quais motivos?

BLOCO IV: SETOR DE HOSPEDAGEM E O PAPEL DO *CONCIERGE*

1. Comente sobre a estrutura do *front office* : qual o tamanho da equipe e como ela é hierarquizada?
2. Se não conta com *concierges*, qual o motivo?
3. Na sua visão qual é a função do *conciERGE*, na estrutura da hospitalidade? Para além da operação dos serviços?
4. Acha que o *conciERGE* eleva o nível do serviço?
5. Em uma capacitação, quais assuntos acha mais relevantes na formação de um *conciERGE*?

BLOCO V: COMPETÊNCIAS

Compreende-se competências como conhecimentos, habilidades e atitudes que formam a aptidão dos profissionais que atuam como concierges. essas competências podem ser adquiridas com a educação formal ou a experiência no trabalho. Alguns exemplos de competências são: pensamento crítico, networking, conhecimento do produto e da operação, comunicação clara e objetiva, flexibilidade, inteligência emocional, tomada de decisão, busca pela excelência.

1. Pensando nos *concierges*, quais as primeiras competências que vem à mente?
2. Quais competências acha que são desenvolvidas diretamente no trabalho?
3. Quais acha que são aprendidas com a educação formal?
4. Quais espera que os profissionais já tenham desenvolvidas ao contratar?