



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Práticas de Luxo e Sua Percepção pelos
Hóspedes**
Um Estudo sobre a Excelência Operacional no
Grand Hyatt Rio de Janeiro

Gianluca Dias Scofano

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2024.



Gianluca Dias Scofano

**Práticas de Luxo e Sua Percepção pelos
Hóspedes**

**Um Estudo sobre a Excelência Operacional no
Grand Hyatt Rio de Janeiro**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a) : Edmundo Eutrópio

Rio de Janeiro, 20 de Novembro de 2024.

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de diversas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para sua conclusão.

Agradeço, primeiramente, aos entrevistados do Grand Hyatt Rio de Janeiro: Alexandra Bueno, Raphael Hoelz e Guilherme Aguiar, que gentilmente dedicaram seu tempo para compartilhar conhecimentos e experiências valiosas, fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

Expresso minha gratidão ao meu orientador, Edmundo Eutrópio, por sua orientação, paciência e incentivo ao longo de todo o processo, além de suas contribuições essenciais para a qualidade deste trabalho

Aos meus pais, Salvatores Scofano e Andrea Cristina, pelo amor incondicional, apoio infinito e pela base sólida que sempre me proporcionaram, sou imensamente grato. Agradeço também, à minha companheira, Giovanna Lissa, pelo, apoio emocional, paciência e incentivo sem fim em diversos momentos dessa jornada, que não teriam sido tão significativos na ausência de vocês.

Agradeço, também, à minha tia Anna Maria Scofano, que, de forma generosa, contribuiu de diversas formas no meu desenvolvimento acadêmico, profissional e como pessoa, possibilitando que eu me dedicasse plenamente aos estudos e alcançasse este marco tão importante em minha vida.

A todos vocês, minha mais sincera gratidão. Este trabalho é um reflexo do apoio, confiança e incentivo que recebi ao longo desta jornada tão marcante na minha vida.

Resumo

DIAS SCOFANO, Gianluca. **Práticas de Luxo e Sua Percepção pelos Hóspedes**, Um Estudo sobre a Excelência Operacional no Grand Hyatt Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2024. Número de páginas . Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho analisa a operação de luxo do Grand Hyatt Rio de Janeiro, com foco na percepção dos hóspedes em relação às práticas adotadas pelo hotel. A pesquisa investiga como a excelência operacional, a personalização de serviços e a sofisticação das instalações são percebidas como parte da experiência de luxo, e se essas práticas estão alinhadas com as expectativas dos clientes. A partir de entrevistas com gestores de diferentes áreas do hotel e a análise da experiência dos hóspedes, o estudo identifica os principais desafios para manter um padrão de luxo em um hotel de grande porte, sem comprometer a personalização e a exclusividade. Além disso, propõe oportunidades para melhorar a comunicação dessas práticas, com o objetivo de reforçar a percepção de valor e a satisfação dos clientes. O trabalho oferece contribuições relevantes para a gestão hoteleira, especialmente no contexto da hospitalidade de luxo.

Palavras-chave

Hotelaria de luxo; Experiência do hóspede; Padrão de serviço; Personalização; Satisfação do cliente; Gestão de expectativas; Treinamento e desenvolvimento.

Abstract

DIAS SCOFANO, Gianluca. **Luxury Practices and Their Perception by Guests:** A Study on Operational Excellence at the Grand Hyatt Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2024. Number of pages. Final Paper – Department of Business Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This study analyzes the luxury operation of the Grand Hyatt Rio de Janeiro, focusing on guest perception of the practices adopted by the hotel. The research investigates how operational excellence, service personalization, and the sophistication of facilities are perceived as part of the luxury experience and whether these practices align with customer expectations. Through interviews with managers from different areas of the hotel and an analysis of guest experiences, the study identifies the main challenges in maintaining a luxury standard in a large-scale hotel without compromising personalization and exclusivity. Additionally, it proposes opportunities to improve the communication of these practices to strengthen customer perception of value and satisfaction. The paper offers relevant contributions to hotel management, especially in the context of luxury hospitality.

Key-words

Luxury hospitality; Guest experience; Service standard; Personalization; Customer satisfaction; Expectation management; Training and development.

Sumário

1 Introdução	9
2 Contexto e realidade investigada	13
2.1. O Setor Hoteleiro: Visão Geral	13
2.2. Evolução dos Hotéis de Luxo	16
2.3. Surgimento e Expansão da Hyatt	17
2.4. Grand Hyatt Rio de Janeiro: Um Representante da Marca no Brasil	20
3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade	23
3.1. Desafios de Manter o Padrão de Serviço em Grande Escala	24
3.2. Integração Entre Departamentos na Operação de Luxo	25
3.3. Gestão de Expectativas e Satisfação dos Hóspedes	27
3.4. Desafios no Desenvolvimento Contínuo da Equipe	28
4 Análise das Práticas Operacionais e Sugestões de Aprimoramento	30
4.1. Padrão de Serviço em Grande Escala Hyatt	30
4.2. Integração Entre Departamentos no Hotel	34
4.3. Métodos de Gestão de Expectativas e Satisfação dos Hóspedes	35
4.4. Treinamento e Desenvolvimento Contínuo da Equipe	38
5 Conclusões e Contribuições do Estudo	41
6 Referências	43

Lista de Tabelas

Tabela 1: Relação dos entrevistados

16

Lista de figuras

Figura 1: Foto do Hotel Grand Hyatt Rio de Janeiro	2
Figura 2: Primeiro Hotel Hyatt House em 1957	10
Figura 3: Inauguração do Hyatt Regency Atlanta em 1967	10
Figura 4: Portfólio de Marca Hyatt	25

1 Introdução

A indústria hoteleira de luxo é um dos setores mais desafiadores e exigentes do mercado de hospitalidade, caracterizado por altos níveis de competitividade e uma clientela seletiva que busca experiências memoráveis e personalizadas. Em 2023, o setor de hotéis de luxo globalmente registrou um crescimento significativo, especialmente em destinos turísticos como o Brasil, que se consolida como um mercado emergente, atraindo um público de turistas internacionais e nacionais que almejam experiências premium. Segundo a pesquisa realizada pela Mordor Intelligence (2023), o mercado global de hotéis de luxo deve atingir US\$ 157 bilhões até 2029, impulsionado pela demanda por serviços excepcionais, experiências personalizadas e o desejo por exclusividade.

Neste cenário, as marcas de hotéis de luxo não podem se dar ao luxo de falhas operacionais ou de uma entrega de serviços que não atenda aos padrões esperados. É nessa perspectiva que a rede Hyatt se destaca, com um legado de mais de 60 anos na indústria de hospitalidade e presença em mais de 70 países. A empresa construiu uma reputação sólida por sua hospitalidade autêntica e compromisso com a excelência, sendo amplamente reconhecida pelos prêmios internacionais e pela satisfação dos clientes. A Hyatt se diferencia no mercado de luxo não apenas pela qualidade de suas propriedades e infraestrutura, mas também por uma cultura organizacional enraizada no conceito de "care" (cuidado), onde o foco está em criar uma experiência que coloca o cliente no centro de tudo.

O Grand Hyatt Rio de Janeiro, inaugurado em 2016, exemplifica o padrão elevado que a marca Hyatt representa. Localizado em uma das regiões mais exclusivas do Rio de Janeiro, na Barra da Tijuca, o hotel é estrategicamente posicionado para atender tanto o turismo de lazer quanto o corporativo, oferecendo uma experiência que combina sofisticação, conforto e atenção minuciosa aos detalhes. Com 436 quartos de luxo, incluindo 43 suítes que oferecem vistas deslumbrantes da praia e da Lagoa de Marapendi, o hotel também conta com três restaurantes de alta gastronomia – Tano Cucina Italiana, Cantô Gastro & Lounge e Shiso, que oferece culinária japonesa autêntica. Além disso, sua infraestrutura inclui um centro de convenções com 2.000 m² de espaço para

eventos, spa de classe mundial e áreas de lazer que proporcionam uma experiência completa de luxo.

Figura 1 – Foto do Hotel Grand Hyatt Rio de Janeiro



Fonte: Hyatt Hotels Corporation. Disponível em: <https://about.hyatt.com/>.

Acesso em: [6 nov. 2024].

Quando falamos em operação de luxo, não estamos tratando apenas de instalações premium, mas de um serviço altamente qualificado que antecipa as necessidades dos hóspedes e oferece soluções antes mesmo que sejam solicitadas. Cada interação com o hóspede deve ser personalizada, desde o check-in até o check-out, e o Grand Hyatt Rio de Janeiro não apenas adota, mas também inova nesse quesito. A personalização vai além de oferecer diferentes categorias de quartos; trata-se de ajustar a experiência do hóspede com base em suas preferências individuais, historicamente registradas em um sistema robusto de CRM (Customer Relationship Management) que armazena dados sobre visitas anteriores, preferências alimentares, atividades de lazer preferidas, entre outros.

No segmento de luxo, a atenção aos detalhes é um dos fatores críticos de sucesso. A operação do Grand Hyatt Rio de Janeiro reflete esse cuidado minucioso em todas as suas áreas: o serviço de housekeeping, por exemplo, segue padrões rigorosos de arrumação e limpeza, assegurando que os quartos estejam sempre impecáveis e prontos para surpreender os hóspedes com toques especiais, como amenities de marcas renomadas e a personalização da ambientação com base nas preferências do cliente. Além disso, o hotel utiliza um sistema de gestão que integra todos os setores da operação, garantindo que as

equipes de front office, concierge, housekeeping e alimentos e bebidas (A&B) estejam constantemente alinhadas para atender qualquer demanda do cliente de forma rápida e eficiente.

A cultura da Hyatt, fortemente ancorada no conceito de "care" (cuidado), se reflete não apenas no atendimento aos hóspedes, mas também no cuidado com seus colaboradores. A empresa investe intensamente no treinamento e desenvolvimento de sua equipe, com programas de capacitação que visam não apenas a excelência técnica, mas também o desenvolvimento de habilidades interpessoais, essenciais para lidar com o público de luxo. O programa "Hyatt Thrive", por exemplo, promove o bem-estar dos funcionários, estimulando um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, o que acaba por se refletir no atendimento ao cliente.

O presente estudo de caso tem como objetivo realizar uma análise profunda de como o Grand Hyatt Rio de Janeiro mantém seu padrão de luxo por meio de uma operação altamente eficiente e integrada, aliada a uma cultura organizacional que prioriza a personalização e o cuidado com os detalhes. Este trabalho examina os processos operacionais do hotel e identifica os principais elementos que garantem a excelência do serviço. As entrevistas com os gerentes das diferentes áreas, como A&B, housekeeping, front office e eventos, foram fundamentais para entender como essas equipes trabalham de forma coesa para proporcionar uma experiência que não apenas atende, mas supera as expectativas dos hóspedes.

Além disso, a pesquisa aborda como a cultura empresarial da Hyatt influencia diretamente a percepção de valor dos seus clientes. Esse compromisso com a excelência é um reflexo direto da missão da empresa: cuidar das pessoas para que possam ser o melhor que podem ser. A análise foca em entender como essa filosofia é aplicada diariamente nas operações do hotel e como ela contribui para a fidelização e satisfação dos hóspedes, que buscam mais do que apenas uma estadia, buscam uma experiência que seja verdadeiramente transformadora e memorável.

Ao final, o estudo pretende contribuir para a literatura sobre gestão hoteleira de luxo, demonstrando como é possível conciliar uma operação de grande porte com a personalização e a exclusividade características do segmento de luxo. Além disso, serão discutidos os desafios que o Grand Hyatt Rio de Janeiro enfrenta para

manter sua posição de destaque em um mercado altamente competitivo e em constante evolução.

2 Contexto e realidade investigada

2.1. O Setor Hoteleiro: Visão Geral

O setor hoteleiro é uma peça fundamental dentro da indústria do turismo, exercendo um papel significativo na economia global. De acordo com o World Travel & Tourism Council (WTTC), o turismo contribuiu com cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) global antes da pandemia de COVID-19, e estima-se que, em 2022, o setor tenha recuperado grande parte de sua força, movimentando aproximadamente US\$ 8,6 trilhões. A hospedagem em hotéis representa uma fração substancial dessa cifra, tornando-se uma atividade vital para o desenvolvimento econômico e social de muitos países. Isso se reflete diretamente na criação de empregos, na geração de receitas e no fortalecimento de cadeias produtivas regionais e globais.

O setor hoteleiro é, por definição, muito diverso e engloba uma vasta gama de opções de hospedagem, desde pequenos hotéis boutique e pousadas familiares até grandes redes internacionais de hotéis de luxo. Essa variedade permite que o setor atenda a uma ampla gama de perfis de clientes, desde viajantes com orçamento limitado até aqueles em busca de experiências exclusivas e personalizadas. A hospitalidade, nesse sentido, é um dos pilares centrais, e o sucesso das operações hoteleiras depende diretamente da qualidade do atendimento ao cliente e da capacidade de adaptação às necessidades específicas de cada hóspede.

O turismo internacional tem sido um dos grandes motores da demanda hoteleira. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), em 2019, antes da pandemia, houve mais de 1,5 bilhão de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo. Após a interrupção causada pela COVID-19, o setor começou a retomar o crescimento, e a expectativa é de que o número de chegadas internacionais ultrapasse 2 bilhões até 2030. Essa expansão global tem impulsionado a criação de novas unidades hoteleiras, principalmente em mercados emergentes da Ásia, América Latina e Oriente Médio, onde a classe

média está em ascensão e há uma demanda crescente por opções de hospedagem de alta qualidade.

Dentro desse amplo espectro da hotelaria, os hotéis de luxo representam uma categoria específica e altamente diferenciada. Caracterizados por oferecer serviços de altíssimo padrão, uma experiência altamente personalizada e uma infraestrutura sofisticada, os hotéis de luxo atendem a um público extremamente exigente, que busca não apenas uma estadia confortável, mas também experiências memoráveis e únicas. A personalização é um fator-chave para esses estabelecimentos, e a oferta de serviços customizados, desde amenities até serviços exclusivos de concierge, destaca-se como um diferencial que atrai e fideliza clientes.

Os hotéis de luxo geralmente pertencem a redes internacionais, que trazem consigo um forte reconhecimento de marca e um padrão global de excelência. Redes como Hyatt, Four Seasons, Ritz-Carlton e Mandarin Oriental são apenas alguns exemplos de marcas que conquistaram uma posição de destaque no mercado por oferecer uma experiência de luxo consistente em diversas partes do mundo. Essas redes investem pesadamente na formação de suas equipes, na inovação tecnológica e na qualidade de suas infraestruturas, garantindo que o padrão de luxo seja mantido em todas as suas propriedades, independentemente da localização.

Além da personalização, outro aspecto importante que define o mercado de hotéis de luxo é a exclusividade. A exclusividade pode ser vista na oferta de experiências únicas, como passeios personalizados, jantares exclusivos preparados por chefs renomados e atividades culturais ou de bem-estar personalizadas, que variam de acordo com a localização do hotel e o perfil dos hóspedes. Isso significa que, em vez de oferecer serviços genéricos, os hotéis de luxo buscam entender profundamente o perfil e as expectativas dos seus clientes, muitas vezes criando experiências sob medida que vão além do tradicional.

Um exemplo claro dessa tendência de personalização é o uso crescente de tecnologias de CRM (Customer Relationship Management), que permitem aos hotéis registrar e analisar dados sobre as preferências dos hóspedes, como suas preferências alimentares, horários de atividades favoritas, serviços utilizados durante estadias anteriores, entre outros. Com base nessas informações, os

hotéis podem antecipar necessidades e personalizar cada aspecto da estadia, aumentando a satisfação e criando uma experiência única. Esse tipo de atenção aos detalhes é um dos principais fatores que diferenciam os hotéis de luxo de outros tipos de hospedagem.

Além disso, a hospitalidade de luxo não está limitada apenas à experiência física. O conceito de luxo está cada vez mais associado a valores intangíveis, como sustentabilidade, bem-estar e responsabilidade social. Muitos hotéis de luxo têm investido fortemente em práticas sustentáveis, como o uso de energia renovável, gestão eficiente de resíduos e apoio a comunidades locais. A demanda por sustentabilidade no turismo de luxo está crescendo rapidamente, à medida que os consumidores se tornam mais conscientes sobre o impacto ambiental de suas escolhas. Hotéis como o Grand Hyatt Rio de Janeiro, por exemplo, integram práticas sustentáveis em suas operações, promovendo o turismo responsável e a preservação ambiental sem comprometer o luxo e a qualidade dos serviços.

O mercado de hotéis de luxo também é altamente influenciado por tendências culturais e sociais. Com a crescente demanda por experiências autênticas, muitos hotéis de luxo têm integrado elementos da cultura local em suas operações. Isso pode ser visto na arquitetura e design dos hotéis, na gastronomia oferecida nos restaurantes, nas atividades e passeios organizados para os hóspedes e até mesmo nos serviços de spa e bem-estar, que muitas vezes incluem tratamentos baseados em tradições regionais. Ao incorporar elementos da cultura local, os hotéis de luxo conseguem criar uma experiência mais autêntica e diferenciada para seus hóspedes, ao mesmo tempo em que promovem a valorização das tradições e comunidades locais.

Outro fator importante no setor de luxo é o papel das inovações tecnológicas. Desde a automação de processos até o uso de inteligência artificial para personalizar o atendimento, os hotéis de luxo têm sido pioneiros na adoção de novas tecnologias que melhoram a experiência do hóspede. Isso inclui desde check-ins e check-outs automatizados até o uso de assistentes virtuais, que facilitam a comunicação e a personalização do atendimento. Hotéis como o Grand Hyatt Rio de Janeiro utilizam essas tecnologias não apenas para aumentar a eficiência, mas também para garantir que os hóspedes recebam um atendimento personalizado e de alta qualidade, alinhado às suas expectativas.

O setor hoteleiro, especialmente o segmento de luxo, está em constante evolução, impulsionado pela demanda crescente por experiências exclusivas, personalizadas e sustentáveis. Os hotéis de luxo, por sua vez, destacam-se ao oferecer um serviço que vai além do básico, proporcionando aos seus hóspedes uma estadia memorável e única, com atenção cuidadosa aos detalhes, inovação constante e uma forte integração com o ambiente local. Com o aumento da globalização e o crescimento do turismo internacional, a hospitalidade de luxo continua a ser um dos principais pilares da indústria hoteleira, atraindo um público cada vez mais exigente e disposto a pagar por serviços de altíssima qualidade.

2.2. Evolução dos Hotéis de Luxo

Os hotéis de luxo têm suas origens no final do século XIX, período marcado pelo surgimento de grandes estabelecimentos dedicados a proporcionar uma experiência além da simples hospedagem. A criação desses hotéis atendeu às demandas da elite europeia, que viajava principalmente por lazer e negócios em cidades como Paris, Londres, Viena e Roma. Foi nesse contexto que nasceram os primeiros grandes hotéis, como o Hotel Ritz em Paris (1898) e o Savoy em Londres (1889), que se tornaram sinônimos de sofisticação, elegância e exclusividade. Esses hotéis introduziram novos padrões de atendimento ao cliente, com serviços personalizados, instalações de alto luxo e uma atenção meticulosa aos detalhes, inaugurando o que se tornaria o conceito moderno de "hospitalidade de luxo".

O início do século XX viu o conceito de hotelaria de luxo expandir-se globalmente, especialmente com o crescimento das viagens marítimas transatlânticas, onde transatlânticos como o Titanic serviam como verdadeiros hotéis flutuantes. Durante esse período, redes como a Four Seasons e a Waldorf Astoria surgiram nos Estados Unidos, influenciando o modelo de hospedagem de luxo com a oferta de serviços que atendiam tanto ao turismo quanto às necessidades corporativas de alto padrão. A introdução do serviço de quartos 24 horas, áreas dedicadas ao entretenimento e os primeiros restaurantes gourmet em hotéis tornaram-se marcas registradas da hospitalidade de luxo.

Com o avanço da aviação comercial nas décadas de 1950 e 1960, a hotelaria de luxo experimentou uma nova fase de crescimento e consolidação. O aumento da mobilidade internacional trouxe uma nova demanda por hotéis de alto

padrão em destinos turísticos emergentes e capitais financeiras ao redor do mundo. Redes hoteleiras começaram a expandir suas operações para fora de seus países de origem, inaugurando unidades em cidades icônicas como Nova York, Hong Kong e Dubai. Foi durante esse período que a marca Hyatt introduziu o conceito revolucionário de átrios abertos com o Hyatt Regency Atlanta em 1967, redefinindo a arquitetura hoteleira e criando uma nova tendência que inspiraria o design de hotéis de luxo nas décadas seguintes.

A partir da década de 1980, o mercado de hotéis de luxo começou a diversificar-se ainda mais, com o surgimento de nichos de luxo altamente personalizados. A crescente demanda por experiências únicas e exclusivas levou ao desenvolvimento de hotéis-boutique, caracterizados por seu design diferenciado, atendimento intimista e uma localização privilegiada em destinos exóticos ou culturais. Essa mudança foi impulsionada pela busca por autenticidade e por uma hospitalidade que combinasse luxo com a valorização da cultura local. Paralelamente, as grandes redes de luxo, como a Hyatt, adaptaram-se a essas novas tendências, criando marcas e categorias específicas voltadas para experiências mais personalizadas e sofisticadas, como o Park Hyatt e o Andaz.

Na era contemporânea, o conceito de luxo continua a evoluir, cada vez mais influenciado pelas tendências de sustentabilidade, tecnologia e bem-estar. Os hóspedes de hotéis de luxo de hoje não buscam apenas acomodações confortáveis e serviços exclusivos, mas também uma conexão significativa com o ambiente e a cultura local. O luxo passou a ser medido também pela capacidade dos hotéis de oferecer práticas sustentáveis, desde o uso de energias renováveis até a eliminação de plásticos de uso único. Além disso, a integração de tecnologias de ponta, como sistemas de automação para quartos inteligentes e plataformas digitais para personalização de serviços, transformou a experiência de hospedagem de luxo, colocando o hóspede no centro de uma operação cada vez mais personalizada e conectada com suas preferências.

2.3. Surgimento e Expansão da Hyatt

A história da Hyatt começou em 1957, quando Jay Pritzker, um empreendedor visionário, adquiriu o Hyatt House, um pequeno hotel localizado perto do Aeroporto Internacional de Los Angeles. Na época, o Hyatt House era

apenas mais um hotel voltado para viajantes em trânsito, mas Pritzker tinha uma visão clara de transformar o conceito tradicional de hospitalidade, oferecendo aos hóspedes uma experiência mais sofisticada e personalizada. Ao lado de seu irmão, Donald Pritzker, Jay começou a expandir o portfólio da marca, adquirindo novos hotéis e desenvolvendo uma abordagem de gestão que integrava inovação, eficiência operacional e um serviço ao cliente de alta qualidade.

Figura 2 – Primeiro Hotel Hyatt House em 1957



Fonte: Hyatt Hotels Corporation. Disponível em: <https://about.hyatt.com/>. Acesso em: [6 nov. 2024].

Figura 3 – Inauguração do Hyatt Regency Atlanta em 1967



Fonte: Hyatt Hotels Corporation. Disponível em: <https://about.hyatt.com/>. Acesso em: [6 nov. 2024].

O verdadeiro marco na expansão da Hyatt veio em 1967, com a inauguração do Hyatt Regency Atlanta. Esse hotel não apenas elevou os padrões de luxo na indústria, mas também introduziu um conceito arquitetônico revolucionário: o átrio aberto, uma característica que tornaria a marca Hyatt conhecida mundialmente. O átrio central do Hyatt Regency Atlanta oferecia uma sensação de espaço e grandeza nunca antes vista em um hotel, criando uma experiência visualmente impactante que seria replicada em muitos outros hotéis Hyatt ao redor do mundo.

Essa inovação colocou a Hyatt na vanguarda da arquitetura e design hoteleiros, diferenciando-a de outras redes.

Durante as décadas de 1970 e 1980, a Hyatt expandiu-se rapidamente, tornando-se uma das principais redes de hotéis de luxo do mundo. Ao abrir hotéis em locais estratégicos como Hong Kong, Havaí, Tóquio e Sydney, a marca consolidou sua presença no cenário global, atraindo tanto viajantes de negócios quanto turistas de alto padrão. A filosofia de operação da Hyatt, que combinava inovação com um foco inabalável no cliente, permitiu que a empresa mantivesse um crescimento constante em mercados altamente competitivos.

Nos anos 1990, a Hyatt começou a diversificar suas ofertas e expandiu suas operações para além do segmento de hotéis de luxo. A criação de novas marcas, como o Park Hyatt, voltada para um público ainda mais exclusivo e exigente, e a Andaz, que oferecia uma experiência mais moderna e descontraída, demonstrou a capacidade da Hyatt de adaptar-se às tendências em constante evolução do mercado de hospitalidade. Cada uma dessas marcas manteve o compromisso da Hyatt com a excelência em serviço, enquanto ajustava suas propostas para atender diferentes perfis de hóspedes, de acordo com suas preferências e expectativas.

A marca Hyatt continuou a crescer de forma estratégica, apostando na inovação e em novas aquisições. Um marco importante ocorreu em 2004, quando a empresa reorganizou suas operações e passou a operar sob a Hyatt Hotels Corporation, abrindo capital em 2009 na Bolsa de Valores de Nova York. Esse movimento permitiu à empresa aumentar seu acesso a recursos financeiros, impulsionando ainda mais sua expansão global. Nos anos 2010, a Hyatt introduziu marcas focadas em bem-estar, como o Hyatt Centric e o Hyatt Ziva/Zilara, voltadas para resorts all-inclusive e experiências integradas de lazer e relaxamento.

A partir de 2017, a Hyatt passou a focar cada vez mais na personalização da experiência dos hóspedes e na inovação tecnológica. A aquisição da Miraval Group, uma rede de resorts focados em bem-estar, reforçou a estratégia da empresa de atender a uma crescente demanda por turismo de saúde e relaxamento. Além disso, a Hyatt investiu significativamente em tecnologia,

utilizando ferramentas como CRM para garantir que os hóspedes recebessem um atendimento altamente personalizado. O uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e automação, permitiu à Hyatt oferecer uma experiência diferenciada e sob medida, mantendo a essência de hospitalidade centrada no cuidado com o cliente.

Atualmente, a Hyatt Hotels Corporation opera mais de 1.000 propriedades em mais de 70 países, com um portfólio diversificado que inclui marcas icônicas como Grand Hyatt, Hyatt Regency, Park Hyatt, Andaz e outras. A empresa mantém seu compromisso com a excelência em hospitalidade, integrando práticas de sustentabilidade, inovação tecnológica e personalização. A expansão da Hyatt continua com foco em regiões emergentes, enquanto reforça sua presença em destinos já estabelecidos, oferecendo experiências únicas que refletem a filosofia da empresa: cuidar das pessoas para que elas possam ser o melhor que podem ser.

Um dos fatores que diferencia a Hyatt de outras redes hoteleiras é sua forte cultura organizacional, centrada no cuidado e na hospitalidade. O conceito de "care" (cuidado) está presente em todas as suas operações, desde o atendimento ao cliente até a gestão de suas equipes internas. A missão da Hyatt, de "cuidar das pessoas para que possam ser o melhor que podem ser", reflete-se no compromisso com a criação de ambientes acolhedores e inovadores.

Esse compromisso com a excelência está diretamente relacionado aos padrões de treinamento que a rede implementa em todas as suas unidades. Funcionários da Hyatt passam por rigorosos programas de capacitação, com foco no desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais. Além disso, a marca é conhecida por fomentar uma cultura de inovação, na qual os colaboradores são incentivados a propor novas soluções para melhorar a experiência dos hóspedes.

2.4. Grand Hyatt Rio de Janeiro: Um Representante da Marca no Brasil

Inaugurado em 2016, o Grand Hyatt Rio de Janeiro representa um marco importante na expansão da rede Hyatt no Brasil. Localizado na Barra da Tijuca, o hotel oferece uma combinação de luxo e modernidade, com vistas privilegiadas para a Praia da Barra e a Lagoa de Marapendi. Projetado para proporcionar uma

experiência de luxo completa, o hotel conta com 436 quartos espaçosos, três restaurantes de alta gastronomia, um spa exclusivo e amplas áreas de lazer. A estrutura foi pensada para ir além da simples hospedagem, oferecendo um ambiente onde cada detalhe é cuidadosamente planejado para atender às necessidades de um público exigente, que busca não só conforto, mas também uma experiência única.

O Grand Hyatt Rio de Janeiro foi construído com base nos princípios da hospitalidade moderna, que combina luxo e sustentabilidade. O hotel adota práticas sustentáveis em suas operações, como o uso eficiente de energia, a gestão responsável de resíduos e a preservação da biodiversidade local. Essas práticas sustentáveis refletem o compromisso global da Hyatt em promover um turismo responsável, alinhando-se às crescentes demandas por um setor hoteleiro consciente e sustentável.

Na hotelaria de luxo, a criação de experiências memoráveis é essencial para garantir a satisfação e a fidelização dos hóspedes. No Grand Hyatt Rio de Janeiro, essa abordagem vai além do serviço eficiente e da infraestrutura moderna. A personalização do atendimento e a atenção aos detalhes refletem um compromisso com a criação de momentos inesquecíveis que impactam diretamente a percepção do cliente. Em um ambiente onde a exclusividade e a excelência no atendimento são diferenciais fundamentais, proporcionar uma experiência que supere as expectativas é um dos pilares da operação.

As experiências positivas vivenciadas pelos hóspedes têm um impacto direto nas recomendações que fazem para amigos, familiares e potenciais clientes. Na era digital, plataformas como TripAdvisor, Google Reviews e redes sociais se tornaram essenciais para a divulgação dessas experiências. Estudos indicam que cerca de 90% dos viajantes consultam avaliações online antes de tomar decisões de reserva, e que 93% dos consumidores leem avaliações online antes de fazer uma compra ou escolher um serviço (TRIPADVISOR INSIGHTS; BRIGHTLOCAL). Isso torna a reputação digital dos hotéis um ativo valioso e altamente influente. No caso dos hotéis de luxo, onde o custo-benefício pode ser subjetivo, as recomendações positivas de outros hóspedes desempenham um papel crucial na construção de credibilidade e confiança.

Além disso, a influência das recomendações afeta diretamente a percepção de valor por parte de novos clientes. Segundo a Phocuswright, 83% dos viajantes confiam em avaliações de outros hóspedes para tomar decisões sobre onde se hospedar. A recomendação de um amigo ou familiar, ou uma avaliação positiva detalhada, aumenta a probabilidade de um cliente optar por um hotel de luxo, pois a experiência de outros hóspedes serve como uma validação da qualidade e do serviço oferecidos. No Grand Hyatt Rio de Janeiro, a estratégia de focar na criação de experiências altamente personalizadas visa aumentar as taxas de recomendação, atraindo novos hóspedes, tanto no segmento de lazer quanto no corporativo.

Essas recomendações são ainda mais valiosas no segmento de luxo, onde o público valoriza não apenas o conforto e a sofisticação, mas também a exclusividade e a personalização em cada detalhe da estadia. As recomendações positivas reforçam a ideia de que o Grand Hyatt Rio de Janeiro é capaz de oferecer uma experiência singular, ajustada às necessidades e preferências de cada hóspede, essencial para se destacar em um mercado de alto nível e com expectativas elevadas.

Dessa forma, o Grand Hyatt Rio de Janeiro compreende que as experiências positivas não são apenas resultado de uma operação bem-sucedida, mas também um fator crucial para influenciar futuras reservas. A gestão cuidadosa dessas experiências, aliada a uma abordagem que encoraja recomendações espontâneas e digitais, fortalece a imagem do hotel e aumenta sua capacidade de atrair um público-alvo exigente, disposto a investir em uma estadia de luxo.

3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade

Para compreender profundamente os desafios e oportunidades na manutenção do padrão de luxo no Grand Hyatt Rio de Janeiro, foram realizadas entrevistas com membros-chave da equipe de gestão do hotel. Essas entrevistas forneceram insights valiosos sobre as práticas operacionais, estratégias de gestão e perspectivas sobre a excelência em hospitalidade de luxo. As entrevistas foram conduzidas com os seguintes profissionais:

- Alexandra Bueno ,Gerente Geral, com 2 anos e 2 meses de atuação no Grand Hyatt Rio de Janeiro. Anteriormente, ela ocupou o cargo de Gerente Geral no Hyatt Regency Cartagena por 2 anos e 10 meses e atuou por quase 5 anos como Diretora de Operações no Grand Hyatt São Paulo. Sua vasta experiência na rede Hyatt e em diferentes mercados oferece uma visão abrangente sobre a gestão de hotéis de luxo.
- Raphael Hoelz, Diretor de Operações, recentemente promovido ao cargo há 4 meses, após atuar como Diretor de Alimentos e Bebidas por 1 ano. Sua trajetória no hotel e conhecimento profundo das operações internas contribuem para a compreensão dos desafios operacionais e estratégias de integração entre departamentos.
- Guilherme Aguiar, Diretor Adjunto de Hospedagem, também promovido há 4 meses, após atuar como Gerente de Hospedagem por 3 anos, com mais de 15 anos de experiência na Hyatt. Sua longa trajetória na empresa e conhecimento específico da área de hospedagem proporcionam insights relevantes sobre a gestão de expectativas dos hóspedes e a personalização dos serviços.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, com duração média de 60 minutos cada uma. Os participantes representam áreas-chave da operação do hotel, oferecendo uma perspectiva multifacetada dos desafios e oportunidades

enfrentados na manutenção do padrão de luxo em uma operação de grande escala.

Tabela 1: Relação dos entrevistados

Nome	Cargo	Tempo de Hyatt	Duração da Entrevista
Alexandra Bueno	Gerente Geral	10 anos	18 min
Raphael Hoelz	Diretor de Operações	2 anos e 4 meses	30 min
Guilherme Aguiar	Diretor Adjunto de Hospedagem	15 anos	58 min

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1. Desafios de Manter o Padrão de Serviço em Grande Escala

O Grand Hyatt Rio de Janeiro é um dos principais representantes da hospitalidade de luxo na América Latina, com uma capacidade de 436 quartos e uma média de ocupação de aproximadamente 80% ao mês. Este nível de ocupação implica uma operação complexa, que precisa manter a qualidade e a exclusividade em todas as interações com os hóspedes, independentemente da demanda. O perfil dos hóspedes, que inclui figuras públicas, delegações políticas e grupos empresariais internacionais, eleva as expectativas para um nível de serviço excepcional, além de gerar solicitações específicas e frequentemente urgentes, que exigem máxima atenção e cuidado por parte da equipe.

Segundo a Gerente Geral, a manutenção de um padrão de luxo em uma operação dessa magnitude envolve o desafio de garantir que cada hóspede receba uma experiência única e personalizada, mesmo em um ambiente de alta rotatividade. Ela destaca que a personalização é a chave para a fidelização dos nossos hóspedes, e isso requer um esforço coordenado de toda a equipe para entender e antecipar as necessidades individuais. Esse desafio se intensifica diante das características específicas do público atendido, que frequentemente faz exigências exclusivas e de alta prioridade. Essas solicitações variam desde preferências por determinados tipos de alimentos, arranjos específicos de mobilidade e segurança, até personalizações no ambiente dos quartos e serviços

adicionais de lazer e bem-estar. Cada detalhe é importante e deve ser tratado com precisão para preservar a reputação de excelência do hotel e assegurar a satisfação plena dos hóspedes.

O Diretor de Operações ressalta a importância de processos bem definidos para manter a consistência na entrega do serviço, independentemente da demanda. "Em períodos de alta ocupação, o desafio de personalizar a experiência de cada hóspede torna-se ainda mais complexo. Precisamos de uma equipe altamente capacitada e de sistemas eficientes que nos permitam manter o padrão sem comprometer a qualidade", afirma.

O perfil internacional dos hóspedes também exige uma abordagem culturalmente sensível e adaptável. A equipe deve ser capaz de entender e respeitar as diferenças culturais, ajustando o atendimento às preferências e expectativas de cada cliente. Este aspecto envolve um conhecimento profundo sobre diferentes costumes, tradições e normas sociais, o que pode representar um desafio adicional para a equipe, especialmente em um ambiente de trabalho dinâmico e com alta rotatividade de hóspedes.

Assim, os desafios de manter o padrão de serviço em grande escala no Grand Hyatt Rio de Janeiro vão além da execução das práticas de luxo. Eles estão relacionados à complexidade de personalizar o atendimento para diferentes perfis de clientes e à habilidade de responder de maneira eficaz e adaptável às demandas variadas dos hóspedes. Estes aspectos são fundamentais para entender os obstáculos enfrentados pelo hotel na busca por manter a excelência em uma operação de luxo em larga escala.

3.2. Integração Entre Departamentos na Operação de Luxo

A operação de luxo no Grand Hyatt Rio de Janeiro depende de uma coordenação rigorosa entre os diversos departamentos para que cada aspecto da experiência do hóspede seja impecável e alinhado aos padrões de excelência da marca. Com uma estrutura que inclui departamentos como recepção, housekeeping, concierge, alimentos e bebidas (A&B), eventos e lazer, a interdependência entre essas áreas é essencial para garantir uma experiência coesa e satisfatória para os hóspedes. A falta de integração ou desalinhamento nas operações pode comprometer a qualidade do serviço e impactar

negativamente a percepção dos hóspedes, especialmente em um hotel onde a personalização e o luxo são prioritários.

A Gerente Geral acrescenta que a tecnologia tem sido uma aliada para melhorar a comunicação interna. "Implementamos sistemas integrados como o **Teams** e **Gem notes** que permitem a atualização em tempo real das preferências e solicitações dos hóspedes e facilitam a coordenação entre as equipes", explica.

A comunicação eficaz entre os departamentos é um dos principais desafios para manter o padrão de luxo em um ambiente de grande porte e alta demanda. Cada departamento é responsável por elementos específicos da experiência do hóspede, mas todos devem trabalhar em sincronia para que o atendimento seja fluido e sem falhas. A recepção, por exemplo, é o primeiro ponto de contato dos hóspedes, e suas interações com o concierge e o housekeeping devem ser perfeitamente alinhadas para atender a pedidos e preferências dos clientes, seja em relação à preparação do quarto ou à organização de atividades especiais.

Além disso, a integração entre setores é fundamental para o atendimento de solicitações específicas e urgentes, comuns no público de luxo do Grand Hyatt Rio de Janeiro. A equipe de A&B, por exemplo, deve estar em constante comunicação com a recepção e o concierge para organizar refeições personalizadas, serviços de quarto em horários diferenciados e preferências dietéticas dos hóspedes. O mesmo ocorre com o departamento de housekeeping, que precisa se coordenar com o front office para garantir que os quartos estejam prontos conforme as preferências individuais de cada cliente, respeitando horários e especificações detalhadas.

A gestão dessa interdependência é complexa e se intensifica diante do perfil de hóspedes atendido, composto em grande parte por figuras públicas e grupos empresariais internacionais, que possuem necessidades variadas e frequentemente demandam um nível de atenção elevado. A ausência de processos bem definidos e de ferramentas que facilitem o fluxo de informações entre os setores pode resultar em falhas de comunicação e gerar contratempos, o que impacta diretamente a percepção dos hóspedes e a imagem do hotel.

Assim, a integração entre departamentos no Grand Hyatt Rio de Janeiro apresenta-se como um elemento central na operação de luxo. A necessidade de

uma comunicação clara e de uma coordenação eficiente entre os setores evidencia a importância de manter um fluxo de trabalho coeso e alinhado, especialmente em um contexto de grande porte e complexidade como o deste hotel. A sinergia entre as áreas não só é essencial para sustentar a personalização e a exclusividade do serviço, mas também para garantir que os altos padrões de luxo e excelência sejam mantidos em cada interação e serviço oferecido ao hóspede.

3.3. Gestão de Expectativas e Satisfação dos Hóspedes

A gestão de expectativas e a satisfação dos hóspedes são fundamentais na operação de luxo do Grand Hyatt Rio de Janeiro, que atende a um público com expectativas elevadas quanto à personalização e exclusividade. No setor hoteleiro de luxo, o valor percebido pelos hóspedes está intimamente ligado à qualidade do atendimento e à habilidade da equipe em entender e atender a expectativas específicas. Esse alinhamento entre expectativa e experiência exige uma abordagem proativa, onde a equipe antecipa as necessidades dos clientes, ajusta-se às suas preferências e responde rapidamente a qualquer solicitação para assegurar que o serviço oferecido esteja à altura do conceito de luxo prometido pela marca.

A diversidade de referências culturais e expectativas individuais entre os hóspedes torna o gerenciamento de suas percepções um processo dinâmico e desafiador. Cada cliente possui suas próprias definições de luxo, influenciadas por fatores culturais, experiências prévias e percepções pessoais sobre hospitalidade de alta qualidade. Esse fator cultural exige uma equipe sensível e adaptável, que ofereça uma experiência respeitosa às nuances culturais, mantendo a consistência dos padrões de excelência. Dessa forma, garantir a satisfação plena dos hóspedes envolve não apenas a personalização do atendimento, mas também uma compreensão profunda dos elementos que compõem a percepção de valor para cada cliente.

Para monitorar a satisfação dos hóspedes e a percepção de valor, o Grand Hyatt Rio de Janeiro utiliza diversas ferramentas de feedback, essenciais para ajustar as operações às expectativas dos clientes e promover uma experiência de luxo contínua e personalizada. Entre essas ferramentas, destacam-se a plataforma Medallia e a métrica NPS (Net Promoter Score), que oferecem uma

visão detalhada sobre a experiência dos hóspedes e o alinhamento do serviço com o padrão de luxo esperado. A Medallia coleta e organiza esses dados de maneira contínua, facilitando a identificação de áreas de insatisfação e pontos de valorização do serviço, permitindo que a equipe de gestão tome decisões rápidas e baseadas em evidências. O NPS, por sua vez, avalia a lealdade e a satisfação dos hóspedes com base na disposição deles de recomendar o hotel, fornecendo uma métrica quantitativa que reflete o impacto do atendimento.

Além disso, o sistema de notas de reserva registra as preferências individuais dos hóspedes, oferecendo uma base personalizada para o atendimento e garantindo que a equipe tenha acesso a detalhes importantes, como preferências alimentares e de ambiente. Já o sistema We Care documenta interações como reclamações e elogios, permitindo um acompanhamento diário e direto de situações específicas para assegurar respostas ágeis e uniformes, mantendo a consistência do atendimento e a satisfação dos hóspedes.

Essas ferramentas de feedback, aliadas a uma gestão integrada, são essenciais para transformar os dados coletados em ações concretas e em tempo real. A capacidade de aplicar as informações do feedback de forma prática impacta diretamente a percepção de valor dos hóspedes, contribuindo para a manutenção da satisfação e da lealdade ao hotel. Ao integrar esses insights no dia a dia da operação, o Grand Hyatt Rio de Janeiro consegue adaptar e aprimorar seus serviços, oferecendo uma experiência de luxo que não apenas atende, mas excede as expectativas dos clientes.

3.4. Desafios no Desenvolvimento Contínuo da Equipe

O treinamento e o desenvolvimento contínuo da equipe são essenciais para manter a consistência na qualidade do atendimento e atender ao nível de excelência esperado pelos hóspedes. A preparação inicial dos colaboradores busca transmitir os valores da operação e fomentar um atendimento proativo, onde a equipe é incentivada a antecipar e responder rapidamente às necessidades dos clientes. No entanto, a formação inicial por si só não é suficiente, sendo necessário um programa contínuo de capacitação que atualize os colaboradores quanto às novas demandas e tendências do mercado de luxo.

Um dos desafios significativos enfrentados pela operação é a rotatividade da equipe, comum no setor hoteleiro, que exige um esforço constante de integração e nivelamento para garantir que todos os membros estejam alinhados com os padrões de serviço. A substituição de colaboradores, sem um processo de formação contínuo, pode impactar a qualidade do atendimento, uma vez que os novos membros precisam se adaptar rapidamente às expectativas de um público diverso e exigente.

Além disso, a diversidade cultural dos hóspedes requer uma equipe adaptável e atenta às diferentes sensibilidades culturais, o que reforça a necessidade de treinamentos regulares em atendimento personalizado e gestão de situações imprevistas. Esse cenário evidencia a importância de uma estrutura robusta de desenvolvimento, que permita aos colaboradores não apenas executar suas funções com eficiência, mas também contribuir para uma experiência de luxo que valorize a personalização e a atenção aos detalhes.

4 Análise das Práticas Operacionais e Sugestões de Aprimoramento

4.1. Padrão de Serviço em Grande Escala Hyatt

No Grand Hyatt Rio de Janeiro, o desafio de manter um padrão de serviço de luxo em uma operação de grande escala é enfrentado com um conjunto estruturado de estratégias que visam garantir a consistência e a qualidade em cada detalhe da experiência do hóspede. A Hyatt implementa uma série de práticas específicas para evitar desvios de padrão, combinando protocolos rígidos, treinamento contínuo e incentivos aos funcionários com parcerias estratégicas com fornecedores, tudo para assegurar que cada interação e serviço oferecido estejam alinhados com o nível de excelência esperado de uma marca de luxo. Conforme destaca Carlos Ferreirinha, "todos os processos, desde o design inicial até a entrega final, devem estar alinhados com os valores da marca" (FERREIRINHA, 2019, p. 45). Para o Grand Hyatt, isso implica garantir que todos os pontos de contato com o cliente reflitam a identidade e os padrões de excelência da marca, desde a decoração dos ambientes até o atendimento prestado pela equipe.

Uma das ferramentas mais essenciais para manter esse padrão de serviço é o Brand Standard, um guia detalhado e adaptado para cada uma das marcas do portfólio da Hyatt, como Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt House, Hyatt Studios e Hyatt Place. Cada uma dessas marcas atende a públicos e demandas específicas, mas todas seguem um conjunto de diretrizes denominado "Brand Experience Guide". Esse guia define padrões minuciosos que cobrem todos os aspectos da operação, desde o atendimento e a estética dos ambientes até os mínimos detalhes nos serviços oferecidos. Por exemplo, Raphael Hoelz, Diretor de Operações, enfatiza a importância do Brand Standard: "Esse guia é o alicerce do nosso padrão de atendimento. Ele nos permite oferecer uma experiência consistente e de qualidade, mesmo em momentos de alta demanda.". Alguns exemplos de padrões exigidos pelo Brand Experience Guide incluem:

- Atendimento no check-in: o processo de check-in deve seguir um protocolo rigoroso de boas-vindas, onde o colaborador cumprimenta o hóspede com um sorriso, o identifica pelo nome e se certifica de que ele se sinta acolhido e bem-vindo. Além disso, o funcionário deve apresentar os serviços e facilidades disponíveis, adaptando as informações de acordo com o perfil do hóspede.
- Experiência no quarto: cada quarto deve oferecer uma seleção cuidadosa de itens e amenidades que variam de acordo com a marca, mas que atendem a uma qualidade mínima, incluindo produtos de higiene, minibar abastecido com itens premium, opções de travesseiros, roupas de cama de alta qualidade e decoração adequada ao estilo da marca. Esses elementos garantem que a experiência no quarto reflita a identidade de luxo e conforto associada à Hyatt.
- Ambientes comuns e playlists: o Brand Standard também especifica o tipo de música ambiente adequado para cada área do hotel, desde os lobbies até os restaurantes. A playlist é escolhida para criar uma atmosfera que reflita a sofisticação e o relaxamento que os hóspedes esperam.
- Uniformes e apresentação dos funcionários: o visual dos colaboradores é essencial para transmitir a imagem de profissionalismo e luxo da marca. Os uniformes são projetados de acordo com o estilo de cada marca e são mantidos pelo próprio hotel, garantindo que estejam sempre limpos, bem passados e em perfeitas condições.

O Brand Standard atua como uma base para a operação, orientando todos os setores sobre os padrões a serem seguidos e garantindo que o nível de excelência seja mantido independentemente da localização ou das variáveis operacionais. Além de especificar os detalhes estéticos e operacionais, o Brand Standard define processos e protocolos que garantem que os serviços essenciais, como o check-in e o atendimento ao hóspede, mantenham a uniformidade e a qualidade exigidas. Ferreirinha observa, no livro *O Paladar Não Retrocede: Inteligência em Negócios e Diferenciação no Mercado de Luxo*, que uma vez que o cliente experimenta um nível superior de serviço ou produto, ele não deseja retornar a padrões inferiores. Essa percepção ressalta como o rigor na

implementação de guias como o Brand Standard não apenas atende às expectativas, mas também preserva a fidelidade de um público acostumado ao luxo e à excelência.

Para complementar o Brand Standard, a Hyatt investe significativamente em treinamento contínuo e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Conforme mencionado anteriormente, o treinamento dos funcionários é uma prioridade para a Hyatt, que acredita que uma equipe bem preparada e motivada é essencial para o sucesso da operação de luxo. O Grand Hyatt Rio de Janeiro oferece treinamentos mensais, abordando temas específicos relacionados ao Brand Standard e à experiência do hóspede. Esses treinamentos garantem que a equipe esteja sempre atualizada sobre as melhores práticas e que todos compreendam a importância de manter o padrão de excelência em todos os momentos.

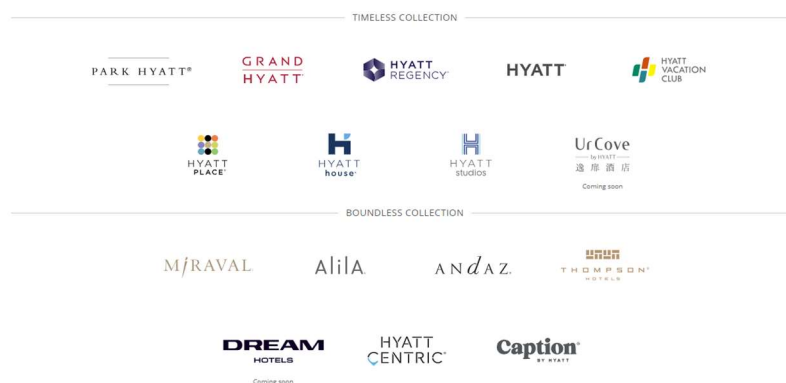
Outro recurso utilizado para o treinamento e desenvolvimento é a prática de cross-training, onde os colaboradores são incentivados a aprender sobre outras áreas além das suas. Por exemplo, um funcionário do front desk pode passar um período treinando na área de housekeeping, ganhando uma nova perspectiva sobre as necessidades de outro setor. Isso não apenas aumenta a flexibilidade e a colaboração entre departamentos, mas também prepara os funcionários para situações de alta demanda, onde eles podem ajudar em outras áreas se necessário. A prática de cross-training contribui para a criação de uma equipe mais versátil e comprometida com o sucesso global da operação.

A satisfação e o bem-estar dos colaboradores são considerados fundamentais para a Hyatt, refletindo o lema da empresa: "We care for people so they can be their best." Para assegurar que a equipe esteja motivada e satisfeita, o Grand Hyatt Rio de Janeiro oferece uma série de benefícios, incluindo sessões semanais de shiatsu para relaxamento, um restaurante interno com comida fresca e saudável, e um sistema de remuneração que ajusta os salários de acordo com o faturamento mensal do hotel, oferecendo recompensas financeiras em períodos de alta ocupação. Além disso, os uniformes dos colaboradores são fornecidos e mantidos pelo próprio hotel, o que contribui para a organização e a apresentação profissional. Esses incentivos ajudam a criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados, resultando em uma equipe mais comprometida e disposta a oferecer o melhor atendimento aos hóspedes.

Para garantir que a operação de luxo mantenha sua consistência, o Grand Hyatt também conta com fornecedores confiáveis, que garantem o abastecimento contínuo de todos os itens necessários para a experiência dos hóspedes e o funcionamento dos setores. Nos departamentos de Rooms e Housekeeping, itens como papel higiênico, amenidades e produtos de limpeza são requisitados diretamente ao setor de compras sempre que há necessidade de reabastecimento. Já o setor de Alimentos e Bebidas (A&B), que possui uma alta variedade de itens de consumo, mantém um estoque interno para assegurar a disponibilidade constante. Esse controle de estoque interno é planejado para que sempre haja uma quantidade de segurança, minimizando riscos de falta de insumos e mantendo a qualidade da experiência gastronômica e de hospitalidade. Além disso, o A&B trabalha com fornecedores selecionados para garantir que os ingredientes e produtos atendam aos padrões de qualidade exigidos pela marca, desde os alimentos servidos nos restaurantes até os itens do minibar nos quartos.

Essas práticas, combinadas, permitem que o Grand Hyatt Rio de Janeiro ofereça uma experiência de luxo consistente em uma operação de grande escala. O uso de guias padronizados como o Brand Standard, o foco em treinamento contínuo e o compromisso com o bem-estar dos funcionários são fundamentais para a excelência operacional, enquanto a gestão de fornecedores confiáveis assegura a disponibilidade dos recursos essenciais. Essas iniciativas garantem que cada hóspede vivencie uma experiência que reflete os valores e a qualidade da marca Hyatt, independentemente da localização ou do volume de operação. Dessa forma, o Grand Hyatt Rio de Janeiro se consolida como uma referência em hospitalidade de luxo, oferecendo um serviço impecável que excede as expectativas dos clientes e reforça a reputação da marca no setor.

Figura 4 – Portfólio de Marcas da Hyatt



Fonte: Hyatt Hotels Corporation. Disponível em: <https://about.hyatt.com/>.

Acesso em: 6 nov. 2024.

4.2. Integração Entre Departamentos no Hotel

A integração entre departamentos é um dos pilares da operação de luxo no Grand Hyatt Rio de Janeiro, refletindo o compromisso da marca com uma experiência coesa e fluida para os hóspedes. No contexto de hospitalidade de luxo, onde as expectativas de personalização e atenção aos detalhes são elevadas, a comunicação eficaz e a colaboração entre setores são essenciais para assegurar que cada aspecto da experiência do cliente seja meticulosamente planejado e executado. No Hyatt, a cultura organizacional valoriza e incentiva a comunicação direta entre todos os departamentos, promovendo uma coordenação que impacta positivamente a qualidade do atendimento.

Uma das principais ferramentas para essa integração é o briefing diário de operação, realizado todas as manhãs com a presença dos líderes e representantes de cada setor operacional. Durante essa reunião, são discutidos aspectos cruciais para o andamento das atividades do dia, incluindo informações sobre ocupação, número de check-ins e check-outs, metas financeiras, eventos programados, hóspedes VIPs, e especificidades ou peculiaridades dos clientes. Além disso, setores como alimentos e bebidas (A&B), housekeeping, recepção, e spa compartilham atualizações sobre suas atividades diárias, como a previsão de atendimentos no spa e a ocupação dos salões de eventos. Essa prática permite que cada setor inicie o dia atualizado sobre a situação global do hotel, incluindo as operações e metas de vendas, o que facilita uma operação sincronizada e eficiente.

Esse briefing diário é complementado por reuniões mensais de integração, que celebram aniversariantes e comunicam feitos e atualizações internas, como promoções e efetivações. Essas reuniões reforçam o sentimento de união entre os colaboradores, incentivando uma cultura de reconhecimento e celebração dos sucessos de cada equipe. A prática não só melhora o clima organizacional, mas também fortalece os laços entre os setores, promovendo uma visão colaborativa que é essencial para o padrão de luxo almejado pelo hotel.

Além das reuniões formais, o Grand Hyatt também utiliza estratégias de movimentação de funcionários para aumentar a compreensão e a sinergia entre setores. Um exemplo recente foi a transferência da gerente de front office para a governança, facilitando uma integração mais direta entre a recepção e a equipe de housekeeping. Essa movimentação estratégica não só cria uma ligação mais forte entre equipes que trabalham em proximidade, mas também traz uma nova perspectiva para ambos os setores, promovendo inovação e melhor compreensão das necessidades mútuas.

Outra prática incentivada é o cross-training de funcionários, onde colaboradores têm a oportunidade de passar um período treinando em outros departamentos, geralmente áreas de interesse pessoal ou profissional. Esse tipo de treinamento não apenas melhora a compreensão das funções de outros setores, mas também oferece aos colaboradores a oportunidade de desenvolver habilidades variadas que podem ser úteis em possíveis transições internas. O cross-training fortalece o entendimento da operação como um todo, e oferece flexibilidade operacional, pois a equipe se torna mais versátil e preparada para atuar em diferentes funções, conforme necessário.

Essas práticas de integração e comunicação são fundamentais para assegurar que todos os departamentos estejam alinhados com os objetivos estratégicos do hotel e, ao mesmo tempo, preparados para proporcionar uma experiência de luxo coesa e personalizada. A cultura de comunicação direta e colaboração entre os setores permite que o Grand Hyatt Rio de Janeiro mantenha um alto nível de coordenação, promovendo um ambiente onde cada colaborador entende seu papel no contexto maior da operação e contribui ativamente para o sucesso da experiência do hóspede.

4.3. Métodos de Gestão de Expectativas e Satisfação dos Hóspedes

No Grand Hyatt Rio de Janeiro, a gestão de expectativas e a satisfação dos hóspedes são componentes centrais para a manutenção do padrão de luxo e excelência. Com uma base de clientes que espera não apenas um alto nível de conforto, mas também um atendimento personalizado e detalhista, o hotel adota várias ferramentas e práticas que facilitam o acompanhamento contínuo das percepções dos clientes. Esse monitoramento constante permite que o hotel não

só atenda, mas também, em muitos casos, antecipe as necessidades dos hóspedes, promovendo uma experiência marcante e personalizada.

Uma das ferramentas mais robustas e fundamentais nesse processo é a plataforma Medallia, integrada com o NPS (Net Promoter Score), que oferece insights profundos sobre a satisfação dos hóspedes e a qualidade da experiência oferecida. Essa plataforma coleta avaliações em tempo real e utiliza inteligência artificial para analisar o conteúdo das mensagens dos hóspedes, identificando pontos positivos e negativos. Além disso, o sistema é capaz de identificar automaticamente palavras-chave mais recorrentes nas avaliações, o que facilita a identificação dos problemas mais comuns, bem como os aspectos mais apreciados da estadia. Essa análise abrangente e em tempo real oferece à equipe de gestão uma visão clara das áreas que requerem atenção imediata, além de destacar os aspectos que estão alinhados com as expectativas de luxo e valor dos hóspedes.

A Medallia fornece atualizações constantes e permite que os gestores tomem decisões rápidas, baseadas em dados, para ajustar a operação conforme necessário. Por exemplo, se o feedback aponta um aumento em reclamações sobre um serviço específico ou sobre a experiência em um dos restaurantes, a equipe pode agir prontamente para corrigir a situação. Essa agilidade de resposta é essencial em um ambiente de luxo, onde a resolução rápida de problemas é um fator crítico para garantir a satisfação e a fidelização dos clientes. O uso do NPS também permite que a gerência monitore a disposição dos hóspedes em recomendar o hotel, oferecendo uma métrica quantitativa do impacto que o serviço está tendo na satisfação geral dos clientes.

A adoção de plataformas como a Medallia e a utilização do NPS não são exclusivas do Grand Hyatt Rio de Janeiro. Estudos indicam que hotéis de luxo em todo o mundo implementam sistemas semelhantes para monitorar a satisfação dos hóspedes e aprimorar seus serviços. De acordo com uma pesquisa publicada na Revista Hotéis em 5 de novembro de 2024, a Four Seasons Hotels and Resorts, por exemplo, utiliza ferramentas de feedback em tempo real para ajustar suas operações e atender às expectativas dos clientes, demonstrando a eficácia dessas práticas no setor de hospitalidade de luxo.

Outro recurso estratégico para a personalização do atendimento é o sistema de notas de reserva, que registra as preferências individuais dos hóspedes e permite que a equipe antecipe necessidades específicas. Esse sistema armazena informações sobre preferências alimentares, localização dos quartos (por exemplo, quartos silenciosos ou próximos ao elevador), entre outros detalhes que ajudam a criar uma experiência mais ajustada ao perfil de cada cliente. Ao ter acesso a essas preferências antes da chegada do hóspede, a equipe consegue adaptar o ambiente e o serviço, garantindo que a experiência oferecida seja percebida como única e personalizada. Esse tipo de personalização fortalece a percepção de valor dos hóspedes, pois eles sentem que o hotel compreende suas necessidades e está comprometido em satisfazê-las.

Além das ferramentas de monitoramento de feedback e de registro de preferências, o Grand Hyatt Rio de Janeiro também utiliza o sistema We Care, que documenta todas as interações significativas entre a equipe e os hóspedes. Esse sistema permite o registro detalhado de cada interação, incluindo reclamações, elogios e observações importantes sobre o atendimento. O registro contínuo dessas informações facilita o acompanhamento de situações anteriores e garante que todos os membros da equipe estejam cientes de problemas ou preferências específicas de cada hóspede. Esse histórico é especialmente útil em um contexto de hospitalidade de luxo, onde a consistência e continuidade no atendimento são essenciais para manter a satisfação dos hóspedes em níveis elevados.

Quando um problema é registrado no We Care e resolvido, o hotel pode realizar uma courtesy call, em que a equipe entra em contato com o hóspede para confirmar que a questão foi solucionada e assegurar que sua experiência está de acordo com as expectativas. Esse tipo de acompanhamento pós-solução mostra aos hóspedes que o hotel está genuinamente comprometido com sua satisfação, reforçando o valor da marca Hyatt e fortalecendo o relacionamento com os clientes. A proatividade e o cuidado na resolução de problemas contribuem para que os hóspedes se sintam valorizados e compreendidos, o que é um diferencial importante em um ambiente de luxo.

Essas práticas e ferramentas de monitoramento combinadas criam um sistema robusto de gestão de expectativas e satisfação, que vai além da simples resolução de problemas. O Grand Hyatt Rio de Janeiro utiliza esses recursos para ajustar continuamente sua operação e aprimorar a experiência oferecida,

reforçando a fidelidade dos hóspedes e promovendo um atendimento que se destaca pela atenção aos detalhes. Ao monitorar, analisar e responder rapidamente ao feedback, o hotel se assegura de que a experiência do hóspede não apenas atenda, mas exceda as expectativas, consolidando sua posição como referência em hospitalidade de luxo no mercado.

4.4. Treinamento e Desenvolvimento Contínuo da Equipe

No Grand Hyatt Rio de Janeiro, o treinamento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são pilares fundamentais para sustentar o padrão de luxo e excelência. Reconhecendo que o nível de qualificação e motivação dos funcionários impacta diretamente a experiência dos hóspedes, a Hyatt estabelece programas de capacitação abrangentes, que incentivam não apenas o crescimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal e acadêmico dos colaboradores. Essa abordagem alinha-se às melhores práticas do setor hoteleiro de luxo, onde a qualidade no atendimento e a satisfação do cliente são diretamente influenciadas pelo comprometimento e competência da equipe. Um estudo publicado na Revista de Administração de Empresas reforça essa ideia, evidenciando que práticas adequadas de gestão de recursos humanos, incluindo o treinamento e o desenvolvimento contínuo dos funcionários, impactam positivamente a qualidade percebida do serviço e, consequentemente, a satisfação do cliente.

Uma das práticas mais inovadoras da Hyatt é o incentivo ao cross-training, onde os colaboradores têm a oportunidade de aprender sobre áreas diferentes das suas de atuação, aumentando sua versatilidade e compreensão da operação como um todo. Esse treinamento cruzado permite que os funcionários adquiram novas habilidades e compreendam o funcionamento de outras áreas do hotel, o que facilita a colaboração entre departamentos e prepara a equipe para atender a uma variedade de situações e exigências. Como exemplo, colaboradores do front desk são frequentemente treinados em housekeeping, e vice-versa, proporcionando uma visão mais abrangente das necessidades de cada setor e promovendo uma operação mais integrada e eficiente. Além disso, o programa de mobilidade interna permite que os funcionários migrem para outras funções ou setores de acordo com suas preferências e aptidões, promovendo a motivação e a satisfação no trabalho.

Outro recurso essencial no desenvolvimento contínuo é a plataforma My Learning, que oferece acesso a uma vasta gama de treinamentos, abordando desde temas específicos de hospitalidade, como etiqueta, vocabulário profissional e vestimenta adequada, até habilidades mais avançadas, como análise de dados e proficiência em softwares de gestão. A plataforma My Learning permite que cada colaborador personalize seu aprendizado de acordo com suas necessidades e interesses, aumentando sua competência e qualificação. Essa abordagem amplia o engajamento dos colaboradores e fortalece a cultura de aprendizado dentro do hotel, garantindo que a equipe esteja sempre atualizada e capacitada para oferecer um atendimento de excelência. Dessa forma, o uso de uma plataforma digital acessível e prática contribui para o desenvolvimento de uma equipe mais bem preparada e confiante em suas habilidades, algo que se reflete diretamente na experiência do hóspede.

A área de Recursos Humanos da Hyatt também desempenha um papel ativo no desenvolvimento dos funcionários, realizando treinamentos obrigatórios mensais. Esse compromisso com o aprendizado contínuo reflete a filosofia da Hyatt de que o desenvolvimento dos funcionários é uma prioridade tão importante quanto o atendimento ao cliente. A Gerente Geral explica que essa ênfase em desenvolvimento profissional é um diferencial para nossa equipe, pois eles se sentem valorizados e motivados a oferecer o melhor de si.

O incentivo ao desenvolvimento acadêmico é outra prática diferenciada. A Hyatt promove e valoriza as conquistas educacionais dos seus funcionários, reconhecendo formalmente essas realizações em reuniões e eventos internos. Em muitos casos, as conquistas acadêmicas dos colaboradores influenciam diretamente na atribuição de bonificações financeiras, o que reforça a importância que a empresa atribui ao crescimento pessoal e profissional de cada membro da equipe. Dessa forma, os funcionários sentem-se motivados a buscar capacitação constante, sabendo que seus esforços são reconhecidos e recompensados. Essa política de incentivos gera um ambiente de trabalho onde o aprendizado é não só esperado, mas também incentivado e valorizado.

A Hyatt também adota uma estratégia de retenção e desenvolvimento de carreira focada na mobilidade interna dentro da rede Hyatt. Aproximadamente 50% da equipe de gestores do Grand Hyatt Rio de Janeiro iniciou sua trajetória em outras unidades da rede. Esse sistema de mobilidade internacional permite

que os colaboradores visualizem e concorram a mais de 3.200 vagas em todo o mundo, por meio de uma plataforma interna, incentivando o crescimento dentro da própria empresa e fortalecendo o compromisso com a retenção de talentos. Essa prática garante que o conhecimento adquirido pelos colaboradores durante sua trajetória na empresa continue a beneficiar a operação de cada unidade, mantendo um padrão elevado de serviço e um senso de continuidade para os hóspedes que frequentam diferentes hotéis da rede.

Por fim, o programa Task Force é uma prática única dentro da Hyatt, que utiliza o know-how dos funcionários de alto rendimento para ajudar a suprir necessidades temporárias em outras unidades da rede ao redor do mundo. Por meio desse projeto, colaboradores experientes são enviados a outros hotéis para realizar treinamentos ou substituir temporariamente colegas em cargos estratégicos. Após esse período, retornam ao seu hotel de origem com novas experiências e conhecimentos. Essa iniciativa não apenas fortalece a operação global da Hyatt, mas também proporciona aos funcionários uma oportunidade de crescimento e intercâmbio profissional em diferentes culturas e mercados. Esse programa contribui para a expansão das habilidades dos colaboradores e reforça a cultura de aprendizado compartilhado entre diferentes unidades, beneficiando a operação global da rede Hyatt.

Essas práticas de treinamento e desenvolvimento contínuo da equipe permitem que o Grand Hyatt Rio de Janeiro mantenha um padrão de serviço consistente e de alta qualidade, fundamental para o atendimento de luxo. O investimento na capacitação e na motivação dos colaboradores garante que eles estejam preparados para atender e, muitas vezes, superar as expectativas dos hóspedes, consolidando a reputação da Hyatt como uma referência em hospitalidade de excelência.

5 Conclusões e Contribuições do Estudo

O objetivo deste trabalho foi analisar como o Grand Hyatt Rio de Janeiro mantém seu padrão de luxo e excelência em uma operação de grande escala, investigando os processos internos, o treinamento dos colaboradores e as práticas de gestão que sustentam a consistência do serviço. A pesquisa buscou compreender as estratégias utilizadas pela marca Hyatt para lidar com os desafios de uma operação de luxo e garantir a satisfação dos hóspedes, bem como a importância da integração entre setores, do treinamento contínuo e do uso de fornecedores confiáveis para a manutenção da experiência de luxo.

Os resultados da pesquisa evidenciam que o Grand Hyatt Rio de Janeiro possui uma estrutura operacional robusta e um conjunto de práticas bem definidas, que contribuem para que o hotel atenda aos padrões elevados exigidos pela rede Hyatt. Através do Brand Standard, cada aspecto da operação é padronizado e monitorado para garantir a consistência e a qualidade dos serviços, desde a estética dos ambientes até o atendimento ao cliente. O investimento em treinamentos contínuos e cross-training, combinado com o incentivo à mobilidade interna e a valorização do bem-estar dos colaboradores, fortalece a motivação e o comprometimento da equipe. Esses fatores, aliados ao fornecimento confiável de insumos e ao controle preciso dos estoques, garantem que o hotel esteja sempre preparado para proporcionar uma experiência que atenda ou supere as expectativas dos hóspedes.

Além disso, por meio das avaliações dos hóspedes, é possível perceber de forma nítida que o padrão de excelência do hotel vem sendo mantido. Os feedbacks positivos destacam o atendimento personalizado, o conforto das acomodações e a qualidade dos serviços oferecidos, refletindo o impacto direto das práticas estruturadas e do comprometimento da equipe em entregar uma experiência de luxo.

A pesquisa demonstrou, portanto, que os objetivos do trabalho foram plenamente atingidos. Ao longo do estudo, foi possível identificar as práticas específicas que sustentam o padrão de luxo do hotel, analisando como o

alinhamento das diretrizes da marca, a gestão de pessoas e a administração eficiente dos recursos contribuem para uma operação de alta qualidade. A análise das respostas dos gestores mostrou que a Hyatt não apenas implementa processos sólidos, mas também se adapta continuamente às necessidades operacionais e expectativas do mercado, mantendo-se competitiva no setor de hospitalidade de luxo.

Por fim, este trabalho ressalta a importância de práticas de gestão bem estruturadas e do desenvolvimento contínuo dos colaboradores em uma operação de grande porte e de alto padrão como a do Grand Hyatt Rio de Janeiro. A manutenção de um serviço de luxo exige não apenas protocolos rigorosos, mas também um ambiente de trabalho que valorize e apoie o crescimento profissional de cada membro da equipe. Conclui-se que o compromisso da Hyatt com a qualidade e a experiência do cliente, aliado ao cuidado com o bem-estar dos funcionários, é essencial para sustentar a reputação da marca e garantir a satisfação dos hóspedes, consolidando o hotel como referência em hospitalidade de luxo.

6 Referências

FERREIRINHA, Carlos. **O Paladar Não Retrocede**. São Paulo: DVS Editora, 2019.

HOFSTEDE, G.; J.; MINKOV, M. **Culturas e Organizações: Compreendendo a Nossa Programação Mental**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2010.

SALLES, E. **Cultura de Excelência: Como Empresas de Sucesso Criam Valor e Se Diferenciam no Mercado**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BRIGHTLOCAL. Local Consumer Review Survey 2023. Disponível em: <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>. Acesso em: 14 out. 2024.

GRAND HYATT. Hyatt Regency Atlanta: **The Birth of the Modern Atrium Hotel**. 1967. Disponível em: <https://www.hyatt.com/en-US/hotel/georgia/hyatt-regency-atlanta/atla>. Acesso em: 10 out. 2024.

GRAND HYATT RIO DE JANEIRO. **Hotel Information**. Disponível em: <https://www.hyatt.com/en-US/hotel/brazil/grand-hyatt-rio-de-janeiro/riogh>. Acesso em: 6 out. 2024.

HOSPITALITY NET. **CRM in the Hotel Industry**. Disponível em: <https://www.hospitalitynet.org/news/4124043.html>. Acesso em: 6 out. 2024.

HYATT HOTELS CORPORATION. **Corporate Information**. Disponível em: <https://about.hyatt.com/>. Acesso em: 5 out. 2024.

HYATT HOTELS CORPORATION. **Hyatt's Commitment to Sustainability**. Disponível em: <https://about.hyatt.com/en/thrive/sustainability.html>. Acesso em: 14 out. 2024.

HYATT HOTELS CORPORATION. **Thrive Program - Corporate Responsibility**. Disponível em: <https://about.hyatt.com/en/thrive.html>. Acesso em: 9 out. 2024.

MORDOR INTELLIGENCE. **Luxury Hotel Market - Growth, Trends, Covid-19 Impact, and Forecasts (2023-2028)**. Disponível em: https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/luxury-hotel-market?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 13 nov. 2024.

OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Tourism Highlights. 2019**. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-highlights>. Acesso em: 9 out. 2024.

PHOCUSWRIGHT. **Traveller Trends and Trip Planning**. Disponível em: <https://www.phocuswright.com/>. Acesso em: 14 out. 2024.

SANTOS, Maria José et al. A influência da satisfação dos funcionários na satisfação dos clientes: **um estudo em empresas de serviços**. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 55, n. 3, p. 329-341, 2022**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/XkL3Z84pYgy8qz7Yy9hnn4k/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

SILVA, João. **Aplicativo da Four Seasons ganha funcionalidade de customização de roteiros**. **Revista Hotéis**. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/aplicativo-da-four-seasons-ganha-funcionalidade-de-customizacao-de-roteiros/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

STATISTA. **Luxury Hotels Market Size Worldwide from 2020 to 2028**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1175157/luxury-hotel-market-size-worldwide/>. Acesso em: 5 out. 2024.

TRIPADVISOR INSIGHTS. **How Travelers Use Online Reviews**. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/w655>. Acesso em: 14 out. 2024.

WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Economic Impact Reports. 2022**. Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>. Acesso em: 10 out. 2024.

WTTC - WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Travel & Tourism Economic Impact 2019. 2019**. Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>. Acesso em: 14 out. 2024.