

HOSPITALIDADE, *HOSPITABLENESS* E DESEMPENHO DA EMPRESA EM *SHOPPING CENTER* NA CIDADE DE SÃO PAULO¹

Auhana Nardini Margutti
Universidade Anhembi Morumbi
auhana.nardini@yahoo.com.br

Roseane Barcellos Marques
ECA / USP
roseanebmarques@yahoo.com.br

138

RESUMO

A Hospitalidade em ambientes que fogem ao setor hoteleiro está presente nas discussões de diversos ramos de serviços. No varejo, por exemplo, este conceito pode ser aplicado para auxiliar a compreender as percepções que um cliente e os funcionários têm sobre determinado estabelecimento, e estuda-se a relação destas características com o desempenho da empresa. Esta pesquisa tem por objetivo principal identificar a percepção que os anfitriões têm sobre os conceitos e Hospitalidade, *Hospitableness* e *Firm performance*. Para este estudo, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa, com uma escala pré-testada e validada. A análise descritiva dos resultados foi realizada com o auxílio do *software Tableau Public 2020.20*. Para os anfitriões que foram entrevistados, a Hospitalidade proporcionada aos seus clientes se mostrou de grande relevância e as características hospitaleiras dos funcionários também são evidenciadas como importante na relação de trabalho. Por intermédio dos resultados obtidos foi possível considerar que a Hospitalidade e as características hospitaleiras aparecem como fatores importantes para o negócio, principalmente na relação entre os funcionários e os consumidores.

PALAVRAS-CHAVE: Hospitalidade; *Hospitableness*; *Firm performance*

HOSPITALITY, HOSPITABLENESS AND FIRM PERFORMANCE IN A SHOPPING CENTER IN THE CITY OF SÃO PAULO

ABSTRACT

Hospitality in environments that escape the hotel sector is present in the discussions of several branches of services. In retail, for example, this concept can be applied to help understand the perceptions that a customer and employees have about a certain establishment, and the relationship between these characteristics and the company's performance is studied. This research has as main objective to identify the perception that the hosts have about the concepts and Hospitality, *Hospitableness* and *Firm performance*. For this study, we chose to carry out a quantitative research, with a pretested and validated scale. The descriptive analysis of the results was performed with the aid of the *Tableau Public 2020.20* software. For the hosts who were

¹ Recepção: Jan/2021.

Aprovação: Abr/2021.

Publicação: Jun/2021.

interviewed, the Hospitality provided to their customers proved to be of great relevance and the hospitable characteristics of the employees are also shown to be important in the working relationship. Through the results obtained, it is possible to affirm that Hospitality and Hospitableness characteristics appear as important factors for the business, especially in the relationship between employees and consumers.

KEYWORDS: Hospitality; Hospitableness; Firm performance

1 INTRODUÇÃO

A Hospitalidade em ambientes que fogem ao setor hoteleiro está presente nas discussões de diversos ramos de serviços. No varejo, por exemplo, este conceito pode ser aplicado para auxiliar a compreender as percepções que um cliente e os funcionários têm sobre determinado estabelecimento.

A Hospitalidade surge como uma maneira de influenciar a experiência dos clientes em diferentes esferas (FARIA; TORRES, 2015). Para tanto, utiliza das características do ambiente físico que foram pensadas para receber esse consumidor, como o atendimento dos funcionários e a experiência proporcionada desde a sua chegada até o momento da sua despedida.

A discussão a respeito das características hospitaleiras (*Hospitableness*) empregadas nos espaços com a oferta de serviços (CHON; SPARROWE, 2003), tendencialmente, proporciona a (re)construção de laços sociais entre anfitrião-cliente e anfitrião-funcionário nas atividades comerciais da Hospitalidade.

No ambiente comercial, essas características podem ser empregadas de maneira estratégica, visto que a experiência comercial permite que os funcionários prestem serviços que o cliente deseja e que esteja disposto a pagar (LOCKWOOD; JONES, 2004). Nos diversos estabelecimentos de um *shopping center* estas características hospitaleiras podem influenciar a experiência. Com base nisso, pretendeu-se entender se elas também influenciam o desempenho da empresa.

Para entender como esta relação acontece, propôs-se a responder a seguinte questão: Qual a percepção dos anfitriões dos estabelecimentos comerciais de *shopping center* a respeito dos conceitos de Hospitalidade, características hospitaleiras (*Hospitableness*) e desempenho da empresa (*Firm performance*)?

Esta pesquisa teve por objetivo principal identificar a percepção que os anfitriões têm sobre os conceitos e Hospitalidade, *Hospitableness* e *Firm performance*. Assim, para este estudo, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa, com uma escala pré-testada e validada (ALVES, 2017; SALLES *et al.*, 2019). A coleta de dados desta pesquisa aconteceu presencialmente, com a participação de anfitriões responsáveis por lojas em um *shopping center* na Zona Oeste de São Paulo, no primeiro semestre de 2018.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Hospitalidade

A Hospitalidade está presente nos primeiros contatos dentro de um contexto sociocultural, isto é, quando as relações são criadas. Dessa forma, pode ser aplicada às

diferentes situações em que há a interação entre o receptor e o acolhido e na realização da troca de mercadorias pela moeda (GRINOVER, 2002). Está no ato de acolher e prestar serviços a alguém que, por qualquer motivo, esteja fora de seu local de domicílio. Portanto, é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e o que é recebido (GOTMAN, 2009).

Para Telfer (2004, p. 54), “a hospitalidade é a oferta de alimentos e bebidas e, ocasionalmente, acomodação para pessoas que não são membros regulares da casa. A ideia central do conceito envolve a partilha da própria casa com terceiros”. Quando vista como um fenômeno humano, permite, por intermédio de uma lente social, compreender melhor as ações dos seres humanos. A forma como os anfitriões recebem as pessoas de fora está relacionada com a cultura da comunidade, que pode ser hospitaleira ou apresentar diferenças nessa relação (LASHLEY; MORRISON; LINCHY, 2007).

A Hospitalidade não se restringe apenas a hotéis e restaurantes. Existe uma ampla gama de serviços que são oferecidos aos clientes que se encontram fora de casa (POWERS; BARROWS, 2004). Para que ocorra a Hospitalidade, faz-se necessário a combinação de elementos tangíveis e intangíveis, como os produtos que são oferecidos, os serviços e a atmosfera em que estão inseridos (LOCKWOOD; JONES, 2004).

Lockwood e Jones (2004) destacam a diferença dos cenários em que a Hospitalidade pode ocorrer: social e comercial. Os diferenciais do cenário comercial são o oferecimento da Hospitalidade de forma ininterrupta enquanto o estabelecimento estiver aberto, a experiência do serviço que foi oferecido e o lucro que é obtido por meio da operação.

As estratégias de Hospitalidade são utilizadas no varejo, visto que as pessoas encenam diversos papéis conforme os padrões estabelecidos. Dessa maneira, a Hospitalidade surge como responsável pela constituição e manutenção dos relacionamentos criados (FARIA; TORRES, 2015).

2.2 *Hospitableness*

Blain e Lashley (2014) explicam que o conceito de *Hospitableness* emergiu simultaneamente em duas linhas de pesquisas diferentes: a primeira, relacionada com as pessoas que trabalham no setor de Hospitalidade, por entenderem que ela é um fenômeno social humano; e, a segunda, com o emprego de *Hospitableness* para as interações sociais mais amplas, como um conceito que relaciona os traços culturais, políticos e éticos.

Considerando a primeira linha, existem diversos motivos relativos à Hospitalidade no contexto privado. Por exemplo, o espírito da Hospitalidade, que tem por características a consideração pelo outro, o desejo de agradar, a benevolência, o desejo de satisfazer a necessidade dos outros e a obediência aos deveres de acolher (TELFER, 2004).

O *Hospitableness* aparece como um adjetivo para identificar a prestação de serviço em que ocorre a hospitalidade, sendo que essas características hospitaleiras auxiliam na identificação do grau hospitaleiro do serviço prestado (TASCI; SEMRAD, 2016; MARQUES, 2018). O *Hospitableness* se relaciona com características do anfitrião, como traços de personalidade, atitude e comportamento.

No contexto comercial, o anfitrião não está em condição de escolher quem frequentará o seu estabelecimento e nem com qual frequência isso acontecerá. Contudo, os funcionários devem desempenhar da melhor maneira as suas atividades, procurando superar o que lhes é esperado, demonstrando um interesse autêntico pela felicidade do hóspede sem cobrar preços

extorsivos. A adoção destas atitudes na sua atividade é considerada hospitaleira (TELFER, 2004).

As características hospitaleiras podem ser entendidas como um meio de expressar diversas virtudes, entre elas a benevolência, o zelo pelo bem-estar público e a compaixão. Vista como uma virtude opcional, todos podem tentar expressá-la, mas, nem todos precisam ser hospitaleiros.

No contexto comercial, o hospedeiro elege a *Hospitableness* como a principal fonte para demonstrar as virtudes mencionadas. Se esta relação for autêntica e genuína e, se sobrepor a outros interesses, esse hospedeiro será considerado possuidor de características hospitaleiras (TELFER, 2004).

2.3 Firm performance

Para Kaplan e Norton (1997), “o que não é medido, não é gerenciado”, por isso é importante que as empresas tenham indicadores de desempenho para medir a sua performance. Isto, porque o desempenho de uma empresa pode ser descrito por meio diferentes domínios. Um deles é o domínio financeiro, no qual está baseado no cumprimento dos objetivos econômicos da empresa. Este ponto, pode ser medido por intermédio do crescimento de vendas e lucratividade, retorno do investimento e do lucro por ação (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Outro domínio que pode ser aliado ao financeiro é o desempenho operacional. Algumas medidas que podem ser utilizadas como métrica são: participação de mercado, qualidade do produto, valor agregado e eficácia de *marketing*, entre outras.

Venkatraman e Ramanujam (1986) reforçam que outro ponto importante são as fontes de dados, em que as coletas podem acontecer de uma fonte primária, diretamente pela organização, ou secundária, por intermédio de dados publicamente disponíveis.

Ao unir as fontes de dados primárias, secundárias, indicadores de desempenhos financeiros e operacionais, cria-se uma abordagem mais abrangente como alternativas disponíveis para medir o desempenho dos negócios (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

As empresas que realizam a avaliação do seu desempenho podem exercer influência sobre o uso dos indicadores. Aquelas que possuem um sistema estruturado, contam com maior variedade de indicadores para a avaliação do seu desempenho (SIQUEIRA, 2014).

Siqueira (2014) defende que para melhorar o desempenho futuro das empresas faz-se necessário que elas incorporarem mecanismos que subsidiem a gestão possibilitados pela tecnologia, treinamentos e procedimentos.

Cada setor possui uma estratégia para a escolha dos indicadores de desempenho. No caso de empreendedores menores do setor hoteleiro, uma opção para encontrar indicadores de desempenho é por intermédio do *Benchmark* (SIQUEIRA, 2014).

Aplicado ao Varejo, Parente e Varotto (2016) destacam a importância entre a qualidade no relacionamento e o desempenho financeiro. Quanto mais fortes ficam os relacionamentos no longo dos anos, maior é o impacto percebido no crescimento e na rentabilidade em redes de franquias.

3 VAREJO

A palavra varejo - tradução do inglês *retail*, é uma derivação da palavra *tailor* - em português, alfaiate -, com o significado de alguém que corta em pedaços (MULHERN, 1997). Atualmente, o seu escopo é bem maior, sendo o canal de distribuição final que liga a manufatura aos consumidores (PRASAD; SESHANNA, 2015).

O varejo é o conjunto de atividades de negócios envolvidas na venda de bens e serviços por meio da comercialização aos consumidores finais, podendo ser considerada a utilização pessoal ou familiar (KOTLER, 2000; LEVY; WEITZ, 2000; MATTAR, 2011; PARENTE, 2000). Pode ser entendido como o “processo de compra de produtos em grande escala dos produtores atacadistas e a venda, em menor quantidade, para o consumidor final” (LAS CASAS, 2004, p. 17). É uma relação que acontece entre uma pessoa física e uma pessoa jurídica (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO [SBVC], 2018).

Os estabelecimentos de varejo se apresentam de diferentes maneiras, podendo ser em lojas de rua, muitos investem no canal *on-line* e, também, em *shopping center*. Este estudo concentrou-se em *shopping center*.

3.1 *Shopping center*

De acordo com Gil (2011), a ideia dos *shoppings centers* é recriar (e refletir) a cidade dentro desse espaço, com todos os bem-estares e atrativos que, de certa forma, levam ao consumo. Isso, ocorria na ágora (um tipo de praça pública da Grécia), nos fóruns, nos Paços do Mercado e nas antigas galerias. Desse modo, as práticas sociais urbanas utilizadas antigamente são reproduzidas e modificadas dentro do *shopping*.

O *shopping center* é um empreendimento comercial com base mobiliária, que pode estar sob controle de um único dono ou de um grupo. Nele existem as chamadas lojas- âncoras que têm o poder de atrair os consumidores. As pequenas lojas são chamadas de lojas satélites (GARREFA, 2011).

Frúgoli (2007) ressalta que os *shoppings* não são apenas locais para o consumo, mas, também, centros de lazer em que a sociabilidade é o foco principal. Visto pela ótica do consumo, a principal área procurada é a do vestuário, que traz ao consumidor um sentimento de interação no ato das compras e de reciprocidade, ajudando-os a se conectarem com o mundo vendido pela publicidade (PADILHA, 2006).

Nesta pesquisa, essas relações estabelecidas são analisadas pela ótica da Hospitalidade, com foco na *Hospitalableness* e na performance da empresa, por intermédio da perspectiva do anfitrião sobre a importância destes assuntos.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa teve por objetivo identificar a percepção que os anfitriões têm sobre os conceitos e Hospitalidade, *Hospitalableness* e *Firm performance*. Dada a dimensão deste objeto, a pesquisa aconteceu em um *shopping center* na zona oeste da cidade de São Paulo-SP, no primeiro semestre de 2018. As escalas de mensuração foram baseadas no modelo conceitual, de acordo com a revisão da literatura e adaptadas para a língua portuguesa. Outras pesquisas já foram desenvolvidas com a escala utilizada (ALVES, 2017; SALLES *et al.*, 2019). Todos os

itens foram medidos utilizando a escala *Likert* de sete pontos, sendo (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

A primeira seção do questionário foi composta por 10 itens a respeito da cultura de Hospitalidade da empresa do respondente, pela visão dos clientes/ visitantes. A escala foi desenvolvida utilizando múltiplos itens de duas fontes distintas: Lashley (2008) e Dawson, Abbott e Shoemaker (2011). A escala para “*Hospitableness*” foi desenvolvida por Henning-Thurau (2004), composta por quatro dimensões: Habilidades técnicas, Habilidades sociais, Motivação e Autoridade na tomada de decisão. Cada dimensão é constituída por três itens (Quadro 1).

Quadro 1. Constructos da pesquisa

Performance da firma	
PERF1	Desempenho geral do negócio no ano passado.
PERF2	Desempenho geral em relação ao concorrente principal.
PERF3	Desempenho geral em relação à taxa de crescimento das vendas.
PERF4	Desempenho geral em relação à participação de mercado.
PERF5	Desempenho global em relação à taxa de crescimento do emprego.
PERF6	Desempenho geral em relação à relação lucro/vendas.
PERF7	Desempenho geral relativo ao fluxo de caixa das operações.
Hospitalidade	
HOS1	Sua empresa está no negócio de criar memórias para seus clientes.
HOS2	Sua empresa é uma casa longe de casa para seus clientes.
HOS3	Sua empresa desenvolve um relacionamento com seus clientes.
HOS4	Sua empresa tem uma alta porcentagem de clientes fiéis.
HOS5	Sua empresa acredita: “Que prestar serviço é a profissão mais nobre”.
HOS6	Sua empresa considera a segurança do cliente como prioritária.
HOS7	Sua empresa oferece pequenas surpresas e pequenos presentes aos clientes.
HOS8	Sua empresa trata o cliente como um convidado e um possível "amigo".
HOS9	Sua empresa aceita todos os clientes como indivíduos igualmente valorizados, independentemente das suas características.
HOS10	Em sua empresa, o cliente é protegido e fornecido com um ambiente seguro e protegido.
Hospitableness	
HSN1	Os funcionários da minha empresa têm um alto nível de conhecimento.
HSN2	Na minha empresa, os funcionários são especialistas em seu trabalho.
HSN3	Os funcionários da minha empresa são altamente competentes.
HSN4	Os funcionários da minha empresa possuem extensas habilidades sociais.
HSN5	Os funcionários da minha empresa podem considerar a perspectiva de seus clientes.
HSN6	Os funcionários da minha empresa sabem como tratar bem um cliente.
HSN7	Os funcionários da minha empresa demonstram forte comprometimento com o trabalho deles.
HSN8	Os funcionários da minha empresa fazem o melhor para atender às necessidades dos clientes.
HSN9	Os funcionários da minha empresa estão sempre altamente motivados.
HSN10	Os funcionários da minha empresa podem decidir autonomamente questões relacionadas aos clientes.
HSN11	Os funcionários da minha empresa têm espaço adequado para manobra na resolução de problemas do cliente.
HSN12	No caso de solicitações de clientes, os funcionários da minha empresa não precisam me pedir permissão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A escala de performance da firma foi desenvolvida por Grisseman, Planka e Brunner-Sperdin (2013), Tsai e Huang (2008) e O'Sullivan e Abela (2007). A escala mede financeiramente e não financeiramente a performance da empresa por meio de sete itens. A última seção do questionário, traz as informações sociodemográficas (idade, sexo, nível de educação, posição da organização, tamanho da empresa e idade da empresa).

O questionário foi testado e validado por profissionais acadêmicos de Hospitalidade. O questionário original foi elaborado em inglês, com tradução e retrotradução para o português, ou seja, foi feita a tradução e, posteriormente, validada esta tradução para a aplicação da pesquisa.

Para a elaboração da pesquisa, foi solicitada uma autorização por *e-mail*, onde foi concedido que as entrevistas acontecessem no estabelecimento, preservando a identidade e integridade de todas as marcas, sendo este o motivo de não serem revelados os nomes. Ao final de dois finais de semana de pesquisa 56 entrevistas presenciais foram preenchidas e tabuladas. Vale ressaltar que não houve nenhum critério de exclusão em relação à segmentação da loja para a participação. A pergunta que norteou este estudo foi: Qual a percepção dos anfitriões dos estabelecimentos comerciais de *shopping center* a respeito dos conceitos Hospitalidade, características hoteleiras (*Hospitableness*) e desempenho da empresa (*Firm performance*)?

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise descritiva dos resultados foi utilizado o *software Tableau Public 2020.20*. Este *software* possui esta versão gratuita. Uma vez que o programa está instalado, os dados da pesquisa realizada foram carregados por intermédio de uma planilha de Excel. A caracterização da amostra final foi composta por 56 respondentes, apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Dados sociodemográficos

	Características da amostra		
Gênero	Masculino	15	26,79%
	Feminino	39	69,64%
	Não declarou	2	3,57%
Idade	Até 18 anos	0	0,00%
	Entre 18 e 25 anos	7	12,50%
	Entre 26 e 29 anos	15	26,79%
	Entre 30 e 40 anos	24	42,86%
	Acima de 40 anos	8	14,29%
	Não declarou	2	3,57%
	Renda	Até R\$ 880,00	0
Entre R\$880,00 e R\$2640,00		1	1,79%
Entre R\$2640,00 e R\$4400,00		27	48,21%
Entre R\$4400,00 e R\$8800,00		17	30,36%
Acima de R\$8800,00		8	14,29%
Não declarou		3	5,36%
Estado Civil	Solteiro	24	42,86%
	Casado	26	46,43%
	Separado	3	5,36%
	Viúvo	1	1,79%
	Não declarou	2	3,57%

Fonte: Dados da pesquisa

O perfil dos entrevistados foi, majoritariamente, feminino (69,4%), entre 30 e 40 anos (42,86%), com renda entre R\$2.640,00 e R\$4.400,00 (48,21%). O estado civil da maioria é casado (46,43%), com emprego formal (89,29%) e ensino superior (50%).

A análise estatística foi realizada por intermédio do programa *Tableau Public 2020.2*. Para realizar a análise descritiva estatisticamente foram selecionadas as seguintes medidas: média, desvio padrão e variância.

A média é uma das principais medidas de tendência central. Outras medidas que também podem ser utilizadas para este fim é a moda e a mediana. O desvio padrão é uma medida de dispersão, assim como a variância e a amplitude interquartílica (RODRIGUES; LIMA; BARBOSA, 2017; MCHUGH, 2003).

Tabela 1. Dados sociodemográficos

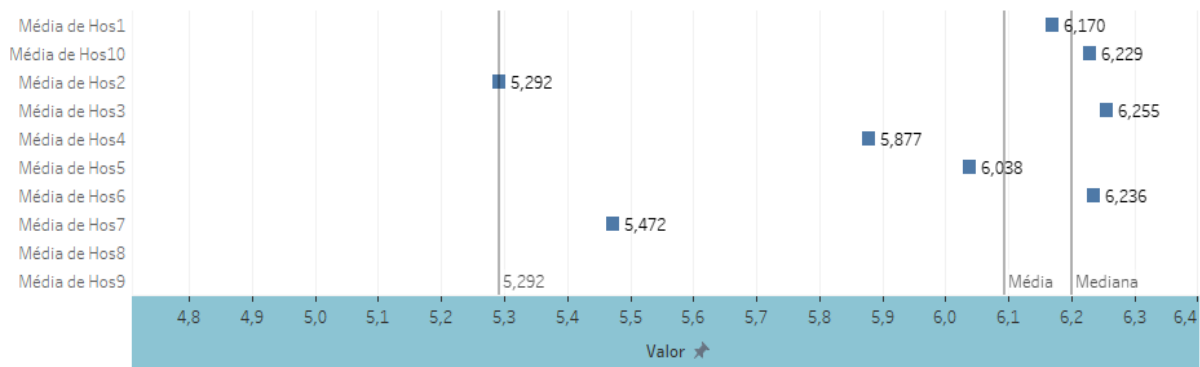
Ocupação	Autônomo	4	7,14%
	Empregado formal	50	89,29%
	Funcionário público	0	0,00%
	Não trabalha	0	0,00%
	Não declarou	2	3,57%
Escolaridade	Não possui	0	0,00%
	Ensino fundamental	0	0,00%
	Ensino médio	22	39,29%
	Ensino superior	28	50,00%
	Pós-graduação	3	5,36%
	Não declarou	3	5,36%

(Conclusão)

Fonte: Dados da pesquisa

A média considera os valores de cada parte da pesquisa, calculada por intermédio da contagem do total, a soma dos valores e divisão pelo número total de partes. Todos os números afetam a média, tanto os altos como os baixos, o que requer cautela para a análise (RODRIGUES; LIMA; BARBOSA; 2017; MCHUGH, 2003). Para Rodrigues, Lima e Barbosa (2017) e McHugh (2003), muito utilizado para a análise da variabilidade dos dados, o desvio padrão é uma medida que estima o grau em que o valor de determinada variável se desvia da média. A raiz quadrada da variância é o desvio padrão.

Gráfico 1. Média Hospitalidade

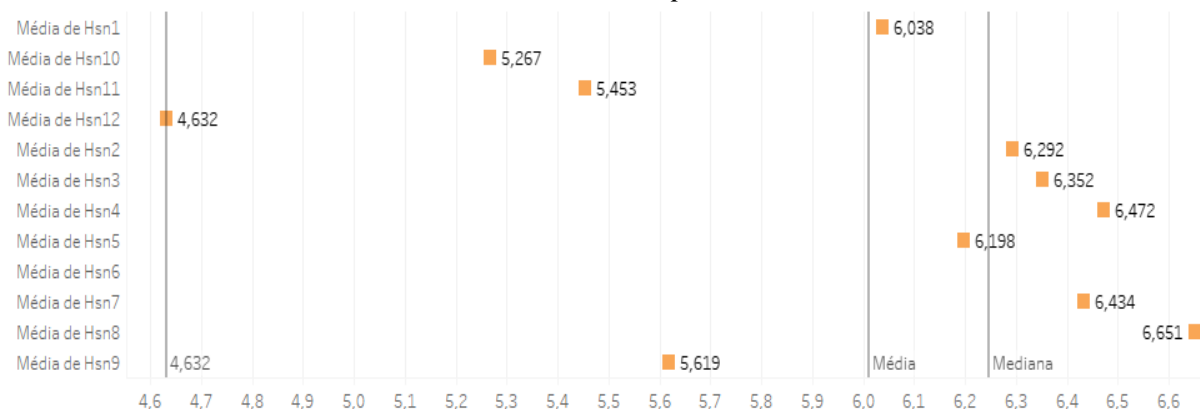


Fonte: Dados da pesquisa

Para as variáveis de Hospitalidade, o modelo apresentou a média de 6,09, com a maior média na variável HOS3 - Sua empresa desenvolve relacionamento com seus clientes, com o resultado de 6,255. A menor média foi HOS2 - Sua empresa é uma casa longe de casa para seus clientes, com o valor de 5,292.

O relacionamento que é desenvolvido entre o anfitrião e o cliente aparece como principal característica de Hospitalidade, encontrada nesta pesquisa, pela ótica dos anfitriões. Esta afirmativa, corrobora com a discussão de Grinover (2002) relacionada ao espaço físico, com Gotman (2009), que aborda a questão do comércio da hospitalidade e com Faria e Torres (2015), que traçam o debate de hospitalidade no Varejo.

Gráfico 2. Média *Hospitableness*



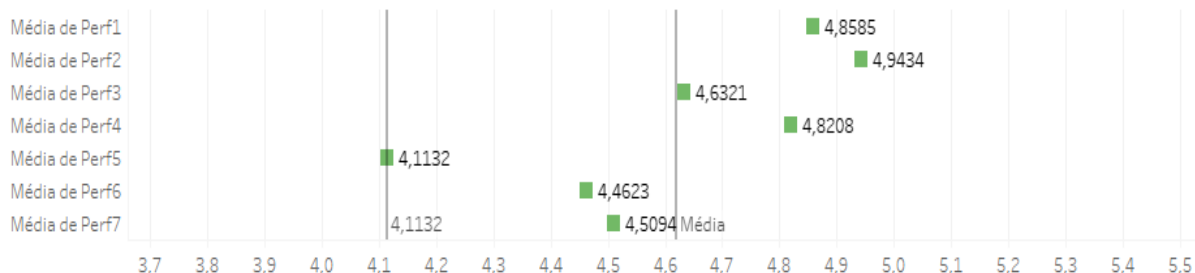
Fonte: Dados da pesquisa

Hospitableness também apresentou um alto valor na média, 6,01. A variável que teve a maior média do modelo foi a HSN8- Os funcionários da minha empresa fazem o melhor para atender às necessidades dos clientes. com 6,651 e, com o menor média, HSN12 - No caso de solicitações de clientes, os funcionários da minha empresa não precisam me pedir permissão, com o valor de 4,632.

Para os anfitriões, a maior demonstração de *Hospitableness* está na característica que os funcionários têm de dar atenção à necessidade dos clientes. Telfer (2004) traz esta abordagem

como o desejo de satisfazer a necessidade do outro e, Tasci e Semrad (2016) e Marques (2018), abordam como características dos anfitriões e traços de personalidade.

Gráfico 3. Média *Firm performance*

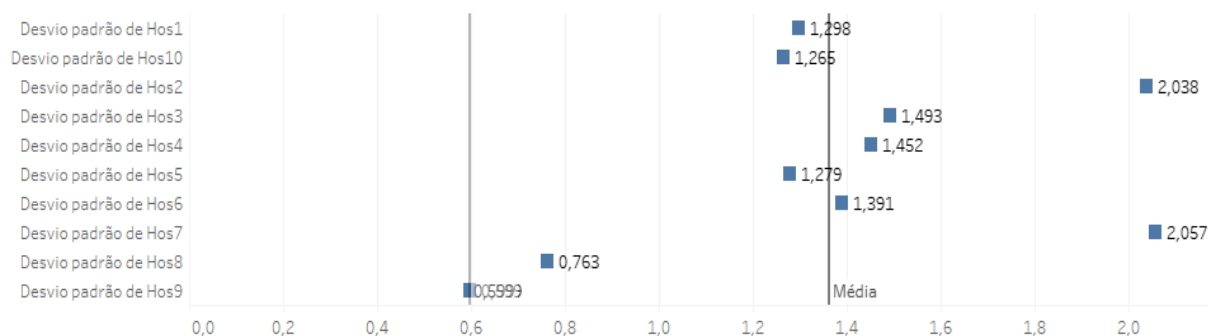


Fonte: Dados da pesquisa

As médias para as variáveis de *Firm performance* foram as menores do modelo, mas, ainda assim, se apresentaram positivas. A melhor média obtida foi na variável PERF2 - Desempenho geral em relação ao concorrente principal, com 4,943 e, a menor do modelo, PERF5 - Desempenho global em relação à taxa de crescimento do emprego, com 4,113.

Quando analisado o desempenho da empresa, a maior média considerada está relacionada com o domínio da concorrência. Para Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho de uma empresa pode ser descrito por diferentes domínios, como o financeiro, crescimento de vendas e lucro por ação.

Gráfico 4. Desvio Padrão - Hospitalidade

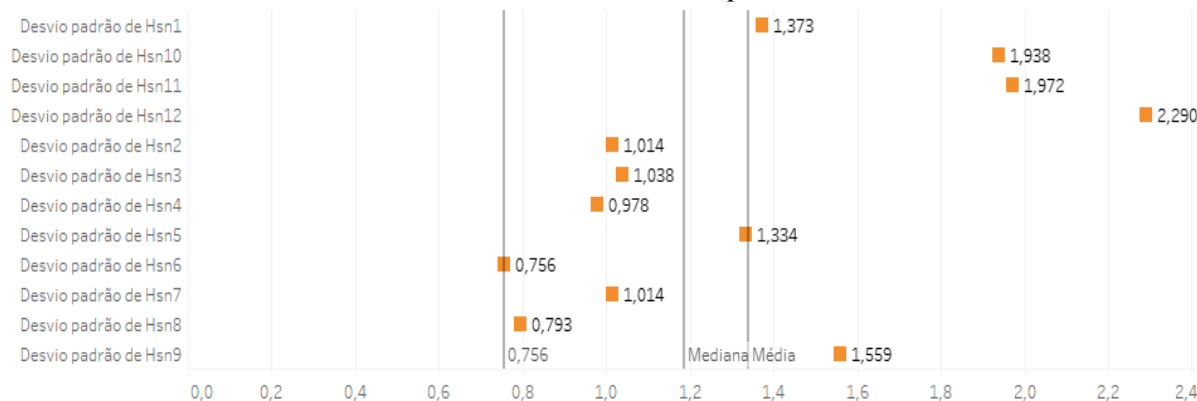


Fonte: Dados da pesquisa

O desvio padrão da variável de Hospitalidade teve uma oscilação média 1,364, ressaltando o valor para o HOS9 - Sua empresa aceita todos os clientes como indivíduos igualmente valorizados, independentemente das suas características, (0,599) e, para a HOS7 - Sua empresa oferece pequenas surpresas e pequenos presentes aos clientes, (2,057) com a maior oscilação no constructo.

A maior oscilação apresentada pode ser por conta da cultura de cada loja que, devido á característica do negócio, está menos propensa a oferecer surpresas aos clientes, como abordam Lashley, Morrison e Linchy (2007).

Gráfico 5. Desvio Padrão - *Hospitableness*

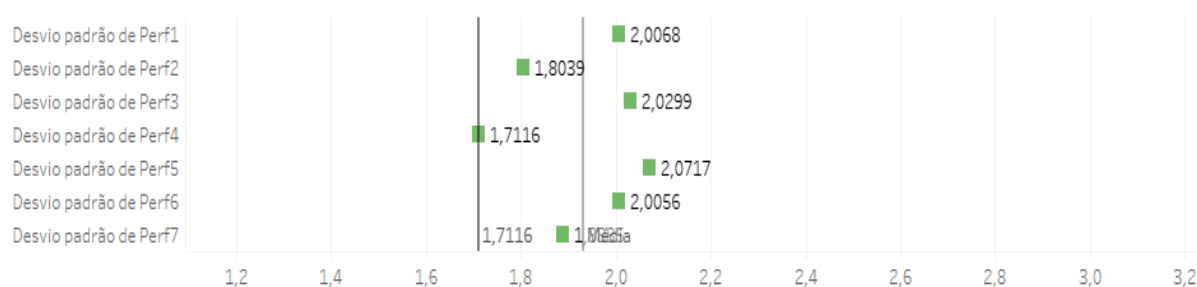


Fonte: Dados da pesquisa

O desvio padrão na variável de *Hospitableness* apresentou uma média de 1,338, o menor desvio do modelo. A variável HSN12 - No caso de solicitações de clientes, os funcionários da minha empresa não precisam me pedir permissão, apresentou o maior desvio, 2,290 e, o menor desvio, na variável HSN6- Os funcionários da minha empresa sabem como tratar bem um cliente, com 0,756.

A autonomia para atender as necessidades dos clientes, se mostrou com maior variabilidade entre as demais esferas. Mesmo com as atitudes, comportamentos e traços hospitaleiros, algumas lojas, em determinadas funções, não possuem a permissão de ir além sem autorização para a satisfação do cliente (TASCI; SEMRAD, 2016; MARQUES, 2018).

Gráfico 6: Desvio Padrão – *Firm performance*



Fonte: Dados da pesquisa

A medida de *Firm performance* de desvio padrão teve uma média de 1,93, com a maior média do modelo. A variável com o maior desvio foi a PERF5 - Desempenho global em relação à taxa de crescimento do emprego, com 2,0717 e, a menor PERF4- Desempenho geral em relação à participação de mercado, com 1,711.

A maior variação está na geração de empregos como métrica de desempenho. A melhora demonstrada neste índice pode estar atrelada à tecnologia, treinamentos e procedimentos (SIQUEIRA, 2014)

As médias encontradas e o desvio padrão corroboram com a afirmação que as empresas que compreendem que a Hospitalidade e as características hospitaleiras são importantes para o

negócio apresentaram um desempenho acima da média (FARIA; TORRES, 2015; LOCKWOOD; JONES, 2014).

Para os anfitriões que foram entrevistados, a Hospitalidade proporcionada aos seus clientes se mostrou de grande relevância e as características hospitaleiras dos funcionários também foram evidenciadas como importantes na relação de trabalho (CHON; SPARROWE, 2003; FARIA; TORRES, 2015). A performance destas empresas se mostrou positivas em 2018.

As questões ambientais e sociais são pertinentes ao conceito de Hospitalidade, entretanto, elas mantêm relação com o contexto do negócio em si, da forma como as pessoas se relacionam dentro de uma organização. Não necessariamente como isto se revela dentro de um contexto social ou dentro de um contexto ambiental de maneira mais específica.

Esta pesquisa não revelou evidências de questões ambientais e sociais uma vez que a ela foi realizada dentro das organizações, com aqueles que estavam a frente do negócio como gestores e responsáveis. É uma pesquisa restrita a estas análises, ainda que o conceito de hospitalidade tenha proximidade com os conceitos sociais e ambientais.

Os maiores resultados na pesquisa, surgiram nas seguintes variáveis: HSN8 – “Os funcionários da minha empresa fazem o melhor para atender às necessidades dos clientes”, foi a maior média do modelo, com 6,651 (TELFER, 2004; TASCI; SEMRAD, 2016; MARQUES, 2018). Para Hospitalidade, a maior média foi em HOS3 – “Sua empresa desenvolve um relacionamento com seus clientes” -, com 6,255 (GRINOVER, 2002; GOTMAN, 2009; FARIA; TORRES, 2015) e, para Performance da firma, a PERF2 – “Desempenho geral em relação ao concorrente principal” -, com 4,133 (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

6 CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo entender a percepção dos anfitriões dos estabelecimentos comerciais de *shopping center* a respeito dos conceitos de Hospitalidade, características hospitaleiras (*Hospitableness*) e desempenho da empresa (*Firm performance*). Para isso, 56 questionários foram aplicados e analisados de acordo com a escala proposta.

Mediante aos resultados obtidos foi possível considerar que a Hospitalidade e as características hospitaleiras (*Hospitableness*) aparecem como fatores importantes para o negócio, principalmente, na relação entre os funcionários e os consumidores. Estas considerações têm como suporte: Blain e Lashley (2014) trazem no contexto das interações sociais; Faria e Torres (2015) ao discutirem a hospitalidade no varejo; Grinover (2002) e os estudos a respeito do espaço físico; Gotman (2009) ao questionar se é possível o comércio da hospitalidade; Lashley, Morrison e Linchy (2007) ao observarem a hospitalidade sob a perspectiva das lentes sociais; Lockwood e Jones (2004) analisarem a hospitalidade no ambiente comercial; Marques (2018) e Tasci e Smrad (2016) partindo das características dos anfitriões, como traço de personalidade, atitude e comportamento; e Telfer (2004), ao abordar a hospitalidade como uma virtude.

Não foi apresentado perguntas diretas em relação ao conceito, não sendo possível identificar se esses fatores aparecem de maneira consciente ou inconsciente para os anfitriões entrevistados.

O desempenho das empresas se mostrou positivo em relação ao ano anterior. Outras métricas como participação de mercado, vendas, fluxo de caixa das operações e crescimento de empregos apresentaram um resultado positivo. O que corrobora as afirmações de Venkatraman e Ramanujam (1986) sobre os diferentes domínios que o desempenho de uma empresa pode ser mensurado, além de Siqueira (2014), ao propor a escolha dos indicadores para cada negócio.

O desenvolvimento do relacionamento entre o anfitrião e o cliente e a atenção aos desejos deste consumidor aparecem como descoberta nesta pesquisa, como uma aplicação quase que unânime para todos os entrevistados. As empresas entrevistadas também apresentaram uma média de desempenho maior do que ao concorrente principal.

As maiores variações apresentadas na pesquisa, se referem à cultura da loja, visto a variedade da amostra. Assim, diferentes segmentos foram analisados: a autonomia em atender os desejos dos clientes, em que muitos cargos não permitem que uma ação seja realizada sem autorização prévia; e a taxa de crescimento de empregos, com o avanço da tecnologia, treinamentos e processos bem desenhados, sendo que este indicador não reflete, exatamente, o crescimento da empresa.

As contribuições para a área social e ambiental para esta pesquisa ficam limitadas ao contexto das organizações, não sendo possível expandir a análise para o contexto social e ambiental de maneira mais abrangente. A disponibilidade dos entrevistados e a insatisfação em compartilhar dados de desempenho de sua empresa, aparecem como limitação para este estudo.

Para futuros estudos, sugere-se a utilização de outro *software*, uma vez que este apresenta certa restrição para os resultados e requer maior base de respondentes para análise.

Outra sugestão seria mensurar como essa relação se dá nas empresas após a pandemia do COVID-19, iniciada em 2020 e ainda atuando em 2021, inibindo a aproximação entre as pessoas e promovendo o distanciamento. Os negócios e os seus desempenhos também foram fortemente afetados, especialmente em momentos de *lockdown*.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. *Firm performance* in a hospitality context: a structural model. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 14., 2017, Balneário Camburiú. **Anais...** Anptur

BLAIN, M.; LASHLEY, C. *Hospitableness*: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring host. **Research un Hospitality Management**, v. 4, n. 1/2, p. 1-8, 2014.

CHON, K.; SPARROWE, R. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: Thomson, 2003.

DAWSON, M.; ABBOTT, J.; SHOEMAKER, S. The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 290-300, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.002>. Acesso em: 15 jul. 2019.

FARIA, I.; TORRES, R. Hospitalidade no varejo de moda feminina na cidade de São Paulo. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 12, n. especial, p. 298-323, 2015. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/572/639>. Acesso em: 12 fev. 2019.

FRÚGOLI, H. **Sociabilidade urbana**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

GARREFA, F. **Shopping centers**: de centro de abastecimento a produto de consumo. São Paulo: Senac, 2011.

GIL, A. **O shopping center como estruturação dos desejos**. Disponível em: <http://www.geografia.ufpr.br/neer/NEER-1/comunicacoes/ana-gil.pdf>. Acesso em: 18 set. 2018.

GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 3-27, 2009. Disponível em: <http://www.ibhe.com.br/assets/conteudo/uploads/comercio-da-hospitalidade-epossivel55d2108c2b104.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, C. M. (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

GRISSEMANN, U.; PLANK, A.; BRUNNER-SPERDIN, A. Enhancing business performance of hotel: The role of Innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 347-356, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005>. Acesso em: 15 jul. 2019.

HENNING-THURAU, T. Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. **International Journal of Service Industry**

Management, v. 15, n. 5, p. 460-478, 2004. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0956-4233>. Acesso em: 15 jul. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LASHLEY, C. Studying hospitality: Insights from social sciences. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008. Disponível em:
<https://mmu.rl.talis.com/items/7BFD9F8E-EF64-355E-5869-B0EDCB4C149C.html>. Acesso em: 15 jul. 2019.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. (Eds.). **Hospitality: a social lens**. Amsterdam: Elsevier, 2007.

LAS CASAS, A. **Marketing de varejo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

TSAI, M.; HUANG, C. The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. **Bus Ethics**, 80 (3), 565–581, 2007. Disponível em: <
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9455-8> > Acesso em: 15 jul 2019.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. Administração das operações de hospitalidade. *In*: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 223-249.

MARQUES, R. Características de hospitalidade do anfitrião de meios de hospedagem manifestadas nos depoimentos dos hóspedes. **Revista Hospitalidade**, v. 15, n. 1, p. 214-226, 2018. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/778/pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MATTAR, F. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MCHUGH, M.L. Descriptive Statistics, Part II: Most Commonly Used Descriptive Statistics. **JSPN**. v. 8, n. 3, p. 111- 116, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1088-145X.2003.00111.x>. Acesso em: 05 maio 2020.

MULHERN, F. J. Retail marketing: from distribution to integration. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 2, p. 103-124, 1997. Disponível em:
<https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/retail-marketing-fromdistribution-to-integration> . Acesso em: 02 jun. 2019.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, V.A. Marketing performance measurement ability and *firm performance*. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 2, p. 79-93, abr. 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30162185>. Acesso em: 15 jul. 2019.

PADILHA V. **Shopping center: a catedral das mercadorias**. São Paulo: Boitempo, 2006.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J. G.; VAROTTO, L. F. Franchisor-franchisee relationship quality: time of relationship and performance. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 600-610, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160603> . Acesso em: 20 jul. 2020.

POWERS, T.; BARROWS, C. W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. São Paulo: Atlas. 2004.

PRASAD, N. R.; SESHANNA, S. **Retail Management**. Nova Déli: McGraw Hill Education, 2015.

VANKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>. Acesso em: 20 jul. 2020.

RODRIGUES, C. F. S.; LIMA, F. J. C.; BARBOSA, F. T. Importância do uso adequado da estatística básica nas pesquisas clínicas. **Revista Brasileira de Anestesiologia**, v. 67, n. 6, p. 619-625, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bjan.2017.01.003>. Acesso em: 05 maio 2020.

SALLES, R.; MARQUES, R. B.; NARDINI, A.; ANTUNES, L. Hospitalidade, *hospitalableness* e desempenho da empresa em Aparecida/SP. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 16., 2019, Curitiba. **Anais...** ANPTUR, 2019.

SIQUEIRA, K. **Uma investigação acerca do uso dos indicadores de desempenho em empreendimentos hoteleiros situados na região metropolitana de Recife**. Orientadora: Juliana Matos de Meira. 2014. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)- Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11513/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Karenn%20Patr%C3%ADcia%20Siqueira.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO - SBVC. **O papel do varejo na economia brasileira**. 2018. Disponível em: <http://sbvc.com.br/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-2a-atualizacao/>. Acesso em: 4 abr. 2019.

TASCI, A.; SEMRAD, K. Developing a scale of *hospitaleness*: a tale of two worlds. **International Journal of Hospitality Management**, v. 53, p. 30-41, 2016. Disponível em: <https://daneshyari.com/article/preview/1009225.pdf>. Acesso em: 6 maio 2019.

TELFER, E. A filosofia da “hospitalidade”. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Manole: Barueri, SP. 2004. p. 53-78.