

# Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração

Sérgio Luiz do Amaral MORETTI<sup>1</sup>

**Resumo:** Os estudos de hospitalidade, a partir dos anos 2000, se concentraram principalmente em duas vertentes de pesquisa procurando integrar os construtos de abrigar e prover alimento e bebida aos hóspedes, dentro dos domínios privado, social e comercial. A primeira delas se refere aos aspectos filosóficos, sociais e antropológicos, e é inspirada pela dádiva, a segunda põe foco nos estudos do domínio comercial e foi dominada, até pouco tempo, pelo uso do termo hospitalidade para definir a indústria da hotelaria, catering e restaurantes. Contudo, atualmente, já é possível perceber o avanço no domínio comercial, principalmente na hotelaria, de pesquisas aplicando os conceitos de serviços, relacionamento e experiência de consumo e sua relação com a hospitalidade e seus fundamentos. Com o objetivo de contribuir para o debate nesse campo, este ensaio propõe um modelo preliminar de análise que, se espera, permita integrar o conjunto dessas contribuições tendo como foco os meios de hospedagem. Com este propósito, uma extensa revisão da literatura foi realizada. A consideração de que o encontro de hospitalidade é, sobretudo, um encontro hospitaleiro que provê hospitabilidade é central na proposta.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Hospitabilidade. Hospitaleiro. Experiência de consumo. Modelo integrado de análise da experiência de consumo e hospitalidade.

## Introdução

A emergência da economia de experiência (Pine & Gilmore, 1998) não foi acidental e, sim produto da convergência da predominância de uma sociedade de consumo marcada pelo uso intensivo de tecnologia, principalmente móvel que permite o contato em bases 24/7, ou seja, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Na apreciação de Zhang (2010) longe de ser acidental ela foi a concretização de tendência inevitável em que o intangível supera, inexoravelmente, o tangível.

Na mesma linha seguem Knutson e Beck (2004) para quem são três os fatores que levaram ao predomínio da experiência sobre outros aspectos do consumo: a tecnologia, maior quantidade de consumidores, e competição acirrada pela diferenciação e lealdade do consumidor. Para Zomerdijk e Voss (2010) trata-se de um campo de estudos científico, um novo território com fronteiras, ainda desconhecidas sobre o comportamento do consumidor.

Para Schmitt (2002) experiências são respostas a estímulos que devem ser encaradas como de longa duração. Estudos de diferentes tradições epistemológicas, incluídas marketing, ciências cognitivas, filosofia e sociologia definem experiência em uma rica multiplicidade de vetores nenhuma com uma abordagem holística que satisfaça as diversas tradições (Walls Okumus, Wang, Joon & Kwun, 2011; Ferreira & Teixeira, 2013).

---

<sup>1</sup> Pós-doutor. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. [luiz.amaral@anhembimorumbi.edu.br](mailto:luiz.amaral@anhembimorumbi.edu.br)

Contudo, seguindo o pensamento de Johnston e Kong (2011), a questão ainda necessita ser avaliada com maior precisão sobre os campos os quais se refere, já que para os bens em geral, ou seja, coisas, a experiência é de alguma forma indiretamente associada, seja em função da marca ou de algum serviço agregado. Contudo no que tange a serviços, a experiência é um fator componente, ou seja, faz parte da própria oferta que se disponibiliza e dela não pode ser dissociada.

Na mesma linha de pensamento, Ferreira e Teixeira (2013) argumentam que um dos desafios que o novo campo experimenta é obter a avaliação precisa dos sentimentos do consumidor, pois difusa, subjetiva, contextualizada que é, não se deixa capturar facilmente. E, mais, como oferecer experiência inesquecível para todos os consumidores sem pensar em customização? De fato, no ver de Zhang (2010) é impossível para as empresas satisfazer todos os consumidores em um mesmo grau.

Os estudos sobre hospitalidade em uma perspectiva distinta daqueles que se dedicam a analisar a indústria da hospitalidade do ponto de vista meramente econômico ou comercial tiveram um grande impulso a partir da publicação da coletânea *In Search of Hospitality* organizada por Lashley e Morrison (2000). Nesta obra, o objetivo era discutir a hospitalidade, reconhecendo sua natureza polissêmica, contudo, colocando um efeito libertador em sua vinculação conceitual com a indústria de hotelaria, *catering* e restaurantes.

Posteriormente Lashley, Lynch e Morrison (2007) deixariam mais claro que a herança crucial da obra anterior tinha sido precisamente a libertação das amarras da indústria, eles destacaram que o termo *Hospitalidade... foi ofuscado e projetado para mascarar o propósito comercial do setor, mas, ao mesmo tempo abriu um rico percurso, radicalmente pluralista, de investigação que pode ser usado como uma crítica à prática comercial organizacional* (Lashley et al, 2007, p. 8).

A preferência pelos estudos da hospitalidade comercial ou organizacional como apontam alguns é evidenciada pela produção acadêmica. Oliveira e Rejowski (2013) levantaram 48 dissertações em todo o Brasil na área de Hospitalidade e Turismo, no período de 2001 e 2011 e averiguaram que 33 delas ou 69% do total se dedicaram a estudos comerciais. Recentemente, Rejowski e Bastos (2015) analisaram 227 dissertações de mestrado no Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade da Anhembi Morumbi utilizando as seguintes categorias de classificação: comercial, público, misto, doméstico, sagrado, virtual e não se aplica. Os resultados mostraram que a categoria comercial foi responsável por 134 ou 59% do total dos trabalhos. Tais resultados são importantes balizadores da importância do domínio comercial nos estudos da hospitalidade.

Este ensaio tem o objetivo de contribuir para o debate nesse campo propondo um modelo de análise que, se espera, permita integrar o conjunto dessas contribuições tendo como foco os meios de hospedagem. Por motivos de espaço, a análise se concentrou na hospitalidade em meios de hospedagem e na criação de experiências superiores de consumo e relacionamento entre empresas e clientes. Com isso deixou-se para outra oportunidade a

inclusão dos importantes aspectos do papel dos funcionários, o ambiente físico (*servicescape*) e o marketing interno (*endomarketing*).

O ensaio está estruturado da seguinte forma: a seguir é apresentada uma análise da literatura sobre os temas pertinentes ao objetivo pretendido, a proposta do modelo que integra o conjunto das vertentes mencionadas acima e, as considerações finais.

### **A experiência de consumo e o relacionamento em serviços**

Como bem apontaram Gentile, Spiller & Noci (2007) e Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger(2009) os diferentes níveis: emocional, afetivo, espiritual, físico, sensorial, comportamental, intelectual, cognitivo, racional, relacional e social são vivenciados em níveis e combinações distintas. Sem contar que nem todas estarão sempre envolvidas ao mesmo tempo em todos os tipos de experiência. Como bem frisou Gentile *et al.* (2007) são inúmeros os *touch points* de uma experiência, tantos quanto as respostas aos mesmos, pelos inúmeros clientes/consumidores.

Tanto na tradição dos estudos de serviços quanto em hospitalidade, especificamente o domínio comercial, o encontro entre provedor/anfitrião e cliente/hóspede é aceito como o epicentro da relação da entrega de serviços. Busca-se o *poder do cliente* ou *momentos da verdade* como bem apontaram, respectivamente Albrecht (1993) e Carlzon (1994) no início dos estudos sobre este campo. As expressões mostram o esforço de um lado do cliente/hóspede de chegar ao seu destino quanto do provedor/anfitrião em preparar-se para sua chegada. Por caminhos diferentes, ambas as partes desta diáde avaliarão esta experiência por critérios, ao mesmo tempo diferentes e iguais, cada um segundo os seus propósitos.

Um espaço hospitaleiro é a base ideal para o encontro de serviços, no caso deste artigo, o encontro de hospitalidade. Muitas são as dimensões que tratam do momento deste encontro, com destaque para as sociais (relacionais) e espaciais (Bitner, 1992; Lugosi, 2009). Ambos campos de pesquisa caminham para direção consensual de que se trata de uma fonte geradora de experiências seja por meio do ambiente físico (*servicespace*) ou relacionadas a aspectos emocionais (cinco sentidos, p. ex), o atendimento pessoal, o funcionamento adequado dos processos de *front* e *back office*, o comportamento dos demais clientes, principalmente.

Gross e Pullman (2012) notaram que os principais aspectos desta miríade de elementos constituintes da experiência são, sem dúvida, 1) o relacional, ou seja, as interações que se formam durante um 2) cenário físico durante o encontro promotor da experiência. O aspecto relacional é o mais importante pois desempenha um papel crucial na avaliação dos clientes/consumidores. Que na tradição dos estudos de hospitalidade Lashley *et al.* (2005) já haviam percebido em sua pesquisa sobre os momentos de um jantar memorável, sua descoberta revelou uma melhor avaliação sobre os contatos pessoais do que a refeição em si.

As empresas de hospitalidade têm feito mais esforços para criar conexões emocionais com os clientes (Silva & Leite, 2010) com o objetivo de moldar a percepção dos hóspedes

para criar experiências prazerosas (Dube, Le Bel & Sears, 2003) organizando em um modelo que harmoniza elementos tangíveis (ambiente e processos) e intangíveis (sentidos) voltado para a oferecer o melhor serviço (Berry, Carbone & Haeckel, 2002).

As experiências de serviços são, portanto, o resultado desta oferta harmonizada junto ao cliente/hóspede (Bitner, Faranda & Zeithaml, 1997). E, da mesma forma postula Schmitt (2002) para quem o objetivo do marketing experimental (de fato, experiencial), tem como objetivo entregar o que ele denomina Provedores de Experiência, a combinação de comunicação, identidade visual e verbal, ambientes espaciais e as pessoas.

O cliente atual, procura marcas, bens ou serviços, que promovam identificação com seu estilo de vida que impactem suas emoções e permitam vivenciar experiências memoráveis. Para Shaw e Ivens (2005) a experiência prazerosa de consumo gera um recurso sustentável de boas memórias que será capaz de ativar associações positivas em momentos de contatos futuros e alimentar trocas de informações com seu grupo de referência ajudando a criar uma imagem superior para a marca ou situação envolvida.

Entretanto, a tradicional visão do encontro de serviços/hospitalidade reduzida a este momento especial, tem sido revista. Para O'Sullivan e Spangler (1998) o conceito foi dominado pela síndrome do evento, enquanto em seu parecer deve ser encarado como um processo, caracterizado por três fases: 1) a pré-experiência do consumo que envolve todos os contatos anteriores ao encontro; 2) o momento do encontro em si, e sua rica disposição de experiências e, 3) o pós-encontro, caracterizado pelos efeitos da retenção da experiência na memória dos clientes.

Algum tempo depois, Knutson e Beck (2003, p. 30) aprofundaram a questão e propuseram seu modelo, também em três fases: 1) contatos pré-encontro, criada pela formação das expectativas de consumo, informações obtidas por meio da comunicação, fontes de informação diversas e memória anterior; tais expectativas são importante balizador da futura avaliação feita durante a experiência oferecida pelos serviços; 2) a experiência do serviço em si, caracterizado pela convivência com a oferta associada dos vários elementos mencionados anteriormente; e, 3) a criação do valor que se formou nas duas fases anteriores, com predominância da segunda fase; tal valor pode ser positivo, e, portanto gerador de recompra e recomendações a amigos e parentes, ou negativo, que gerará rejeição e comentários depreciativos sobre o serviço.

A experiência de consumo, portanto pode ser identificada em uma duração mais extensa de contatos, o que permite às empresas atuar em todos eles no sentido de criar, manter e obter resultados positivos para suas marcas. Verhoef *et al.* (2009) perceberam que a "experiência total" dos clientes inclui as fases da busca de informações, compra, consumo e pós-compra, não muito diferente do modelo de compra de Engel, Blackwell & Miniard (2006) aplicável a todas as categorias de compra. Chang e Horng (2010) testaram uma escala multidimensional para *experiência de consumo* composta de cinco dimensões: ambiente físico, atendimento pessoal, outros clientes, acompanhantes e os próprios consumidores. Os autores concluíram que é necessário testar mais opções de combinações.

No caso descrito acima, pode-se pensar em incluir novas variáveis à escala, considerando alguns dos elementos previstos por Gentile *et al.* (2007) e Verhoef *et al.* (2009), que conforme destacamos anteriormente são: emocional, afetivo, espiritual, físico, sensorial, comportamental, intelectual, cognitivo, racional, relacional e social. E, adicionalmente conforme postulado por Verhoef *et al.* (2009) é preciso considerar os elementos que as empresas tem pouco ou nenhum controle para evitar tentar medir o que é pessoal e intransferível. Portanto, deve-se pensar em diversas dimensões operando em um *continuum*: os espaços, elementos físicos e processos (*tech points*), conforme previsto por Zomerdijk e Voss (2010), as pessoas envolvidas no encontro (*touch points*) como a participação de outros clientes como analisado por Bitner *et al.* (1997) e Lugosi (2009).

Em todas as dimensões o papel das pessoas é fundamental, e por esta razão o foco dos estudos neste campo recebem uma substancial ajuda. A introdução do conceito de relacionamento com os clientes iniciou-se com Berry (1983) que definiu suas fronteiras nas áreas de atração, manutenção e valorização das relações com os clientes, portanto introduzindo a importante questão da manutenção de clientes que tinha sido negligenciada até então, com o predomínio do marketing de conquista de novos clientes (McKenna, 1992; Grönroos, 1994).

A questão do valor expandido do cliente, a partir do conceito de *long time value* foi introduzida por Morgan e Hunt (1994) que postulavam maior atenção para o planejamento das ações de longo prazo, deslocando o enfoque da abordagem transacional, mais adequada às situações de curto prazo, para o foco na abordagem relacional, buscando o relacionamento de longo prazo. Dessa forma os autores trazem para o centro da questão as necessidades de organização de bases de dados sobre os clientes, treinamento de funcionários e comunicação pós-venda.

Gummesson (1999) propôs um processo de relacionamento em três fases, baseado em seu conhecido modelo de 30 R's, no qual o cliente pode ser transformado de *prospect* (cliente ainda não convertido), comprador (experiência de consumo), cliente (pós-compra) e apoiador/defensor (intimidade com o cliente). Mais recentemente Gummesson, Lush & Vargo (2010) postularam uma nova lógica de serviço na qual os relacionamentos estão no núcleo do comportamento humano (p.31) em todas as fases que a empresa entra em contato com o cliente, ampliando o espectro de atuação de ambos.

Na década de 1990, a produção acadêmica colocando foco no relacionamento com os clientes cresceu muito, estimulada, principalmente pela intensificação da competição, mudanças no comportamento do consumidor e uma oferta jamais vista de ferramentas de tecnologia que permitiram estreitar a comunicação entre empresas e clientes relacionamento (Hunt, Arnett & Madhavaram, 2006; Faria *et al.*, 2014).

Dessa forma, a experiência de consumo, principalmente em serviços recebe o reforço do relacionamento importante atividade que permeia todas as fases do processo de contato com o cliente. Quanto às contribuições para um modelo de análise, deve-se considerar até o presente momento, as diversas fases em que ocorre o contato, a busca de oferecer uma

experiência memorável de consumo e o relacionamento positivo com o cliente como orientador das atividades.

O próximo item da literatura apresentará como o conceito de hospitalidade, focado no encontro entre anfitrião/provedor e hóspede/cliente, se aproxima dos temas analisados até o momento. Lembra-se que, por questões de espaço, o modelo deixou de lado o papel dos funcionários, o ambiente físico (*servicescape*) e o marketing interno (*endomarketing*), que serão incorporados em outra oportunidade.

### **O encontro de hospitalidade**

Sem dúvida, pode-se pensar no amadurecimento dos Estudos da Hospitalidade a partir da publicação *In Search of Hospitality*, uma obra seminal da qual deve-se destacar a proposição de Lashley (2000) de abordar a hospitalidade colocando no centro do fenômeno o encontro entre anfitrião e hóspede se desenrolando em três domínios inter-relacionados de atuação: privado ou doméstico, social ou cultural e, comercial, com influência de cada um nos demais.

O domínio comercial, que particularmente interessa no caso deste artigo, representa a hospitalidade aplicada aos negócios, portanto. Interligados a ele estão os outros dois domínios, formando uma tríplice interseção que expressa a influência que recebe da tradição cultural e privada, ou seja de valores, significados e dimensões emocionais.

Nesta obra, Brotherton e Wood (2000) baseados em Brotherton (1999) propuseram que a hospitalidade pode ser diferenciada de outras formas de troca humana como sendo a expressão do desejo de um mútuo bem-estar entre as partes, concernente à provisão de acomodação, alimento e bebida, a *Santíssima Trindade* da hospitalidade (Lynch *et al.*, 2011). A definição, ainda irá receber pelo menos, a sugestão de adicionar o entretenimento para cobrir toda a sua atuação atual (Camargo, 2004, Hemmington, 2007; Lugosi, 2008).

Uma importante questão encontrada na obra de 2000, foi se o termo hospitalidade poderia ou não ser aplicado ao domínio comercial, já que como expressão da cultura e sociedade as obrigações da díade anfitrião/hóspede seriam anuladas pelo aspecto econômico, ou seja, o pagamento pelo serviço reconfiguraria a relação. A questão acima, ainda não foi pacificada, mas Telfer (2000) mesmo reconhecendo que o domínio comercial pode ser inóspito - devido principalmente a normas de contratos de prestação de serviços, diferentes das normas sociais - argumentou que, ainda assim a hospitalidade comercial pode ser hospitaleira, caso as pessoas manifestem atitudes de hospitabilidade.

No mesmo sentido, já pregava King (1995, p.229) para quem a *hospitalidade comercial é uma forma específica de relacionamento entre pessoas* com o objetivo de satisfazer os hóspedes e visar o seu retorno. Conduzir o tema para a questão individual é produtivo, já que as relações de hospitalidade ocorrem entre pessoas e não coisas, como apontou Camargo (2004, p. 45) *a hospitalidade sempre [se refere a] atributos de pessoas e de espaços, não de empresas* e vai além, postulando que quando a socialidade primária (pessoal, privada) impõe-se sobre a socialidade (impessoal, empresa), *a lei não escrita da dádiva passa a imperar*.

A propósito, este é o sentido que O'Connor (2005, p.270) quer dar quando afirma *se hospitalidade que é verdadeiramente uma virtude que pertence à natureza humana, então não é fora de propósito assumir que para um funcionário ser visto como genuinamente hospitaleiro, ele deve agir naturalmente desta forma.*

Nesta linha de argumentação, a hospitalidade é mais do que o encontro em si, como visto em Lashley *et al.* (2005), mas uma experiência pessoal mais ampla, corroborado pela afirmação de Lashley, Lynch & Morrison, (2007, p. 9) de que por meio de *uma abordagem mais abrangente da oferta de hospitalidade e atos hospitaleiros organizações comerciais são mais capazes de reconhecer as experiências emocionais envolvidas.*

A obra seguinte *Hospitality: a Social Lens*, organizada por Lashley, Lynch e Morrison (2007) é um produto do amadurecimento dos estudos de hospitalidade. A proposta dos autores para as diversas lentes conceituais da hospitalidade parte de um centro representado pela relação anfitrião/hóspede, um construto social que no ver dos autores é a raiz de qualquer sociedade civilizada, segundo a formação de cada uma. Seu modo de operação pode variar entre doméstico e comercial e se manifestam segundo as leis, lugares, espaços, políticas, lugares, etc. Dessa forma as lentes funcionam para observar a sociedade a partir da hospitalidade e, também para observar a própria hospitalidade sob os mesmos vetores.

Dado o interesse deste artigo pelo aspecto comercial da hospitalidade vale a pena apontar que muitos dos pesquisadores dos Estudos da Hospitalidade acreditam que a hospitalidade comercial é uma representação beirando a falsidade, já que o interesse monetário está explícito na sua própria natureza. A provisão comercial tende para a homogeneização (Ritzer, 2007), desencantamento, desumanização e simulação (Wharton, 2007), para apontar apenas aquelas que alguns autores reconhecem (Lashley *et al.*, 2007, p. 30).

Por outro lado, reconhece-se o fato de que a hospitalidade comercial existe e a relação ou transação entre anfitrião/hóspede, como já visto, pois se trata de um fenômeno que deve ser analisado como qualquer outro enfatizando a pluralidade, multidimensionalidade e suas naturezas de sobrepor-se a questões que são socialmente construídas (Lashley *et al.*, 2007, p. 173). De fato, como prega (Dencker, 2004) os fenômenos econômicos não existem isoladamente, mas perfazendo tramas com os demais fenômenos sociais, religiosos, morais, etc. Mais além, para Leite e Ribeiro (2007), a hospitalidade é fator-chave de sucesso para as empresas de serviços, para Oliveira e Rejowski (2013) ela pode tornar o produto ou serviço mais competitivo e, Wada (2004) questiona se a promoção da hospitalidade não seria um diferencial quase óbvio na oferta ao consumidor.

Finalmente, o texto de Robinson e Lynch (2007) propõe que o hóspede pode ser visto de dois níveis distintos: o nível macro, que seria o da organização e o nível micro que seria o do atendimento em si. Tal proposta é bastante similar à de King (1995), que já mencionava a orientação da cúpula das empresas para suas atividades. Dessa forma permite-se pensar que o nível macro se encontram as diretrizes, normas e valores que são disseminados pela organização, aí incluídos o treinamento e a manutenção de uma cultura de hospitalidade, p.

ex., enquanto no nível micro esta cultura se revela hospitaleira quando obedece certos construtos inspirados pela hospitalidade.

Lashley (2008) parece concordar com o argumento quando propõe uma lista para a cultura de hospitalidade e qualidades chaves do anfitrião, ou seja, hospitabilidade. Para o autor uma cultura de hospitalidade reflete valores e normas (empresas), contudo *indivíduos praticam hospitabilidade* (p.81-82). Com o que já pregavam Porto e Tamayo (2005) e, posteriormente Kanan e Zanelli (2011) pregando a construção de *um ambiente hospitaleiro*. Para King (1995, p. 223-225) valores como fraternidade e amizade, respeito e reverência, tato e polimento são fundamentais nesta tarefa. Para Claro (2012) que construiu uma escala para testar estas situações na gestão de pessoas, deve-se considerar asseio, limpeza, saúde, bem-estar, acomodações e benefícios, entrega de amenidades, clima ético entre outros.

Seguindo os passos de Tepeci & Bartlett (2002), os primeiros a buscar a comprovação de uma medida de hospitalidade, confirmada e elaborada em oito construtos: orientação para trabalho em grupo, inovação, compensação justa, atenção ao detalhe, valorizar os clientes, desenvolvimento dos funcionários, honestidade e ética e orientação para resultados. Dawson, Abbott & Shoemaker (2011) desenvolveram e confirmaram sua *Hospitality Culture Scale - HCS* para testar simultaneamente a cultura organizacional e os atributos pessoais de hospitalidade. Para a cultura de hospitalidade (organizacional) desenvolveram quatro construtos: princípios gerenciais, relacionamento com os clientes, variedade no trabalho e satisfação no trabalho. Para os atributos pessoais os construtos foram: princípios, disposição a atender, liderança, disposição a tomar riscos, precisão e compostura. Os autores conseguiram comprovar a eficácia de ambas as dimensões, organizacionais e individuais, trabalhando em conjunto, a mesma conclusão que haviam chegado Tepeci & Bartlett (2002).

Mostrando um alinhamento conceitual com os trabalhos anteriores, Ariffin & Maghzi (2012) testaram uma escala genérica de hospitalidade em hotéis de luxo com sucesso. Contudo os próprios autores alertaram para o fato de não poderem universalizar os resultados, que necessitavam ser testados em outros níveis de *star rating*. Ariffin (2013) testou a mesma escala em diversos *ratings* de hotéis e não conseguiu confirmar a escala inteira. Tal resultado nos alerta para o cuidado que se deve ter no que se refere às expectativas dos clientes, que seguramente são diferentes se viajam a negócios ou a lazer, sozinhos ou, em grupo ou família. E, principalmente suas expectativas em relação ao *star rating* no qual se hospedam.

O Quadro 1 apresenta as variáveis apontadas por Lashley (2008) no que se refere a hospitalidade e hospitabilidade.



**Quadro 1 – Elementos da Cultura de Hospitalidade e Hospitalidade.**

<b>Cultura de Hospitalidade</b>	<b>Hospitalidade</b>
O estrangeiro é tratado como hóspede e potencial "amigo"	O desejo de agradar aos outros
Hóspede incluído no contexto social sem limites	Amabilidade geral e benevolência
Aceitação dos hóspedes como indivíduos valorizados independente de suas características	Afeição por pessoas; zelo pelos outros e compaixão
Sem evidência de hostilidade aos hóspedes	O desejo de atender a necessidade do outro
Hóspede protegido, proporcionando um ambiente seguro	Um desejo de entreter
Anfitrião fornece presentes e dá boas vindas ao hóspede ao proporcionar os melhores presentes	Uma necessidade de ajudar pessoas com problemas
Anfitrião expressa compaixão pelas necessidades de outros	Um desejo de ter companhia ou de fazer amigos
	Um desejo pelo prazer de entreter

Fonte: Adaptado pelo autor de Lashley (2008, p. 81)

O quadro ajuda a refletir sobre a proposta de Robinson e Lynch (2007) a respeito dos níveis macro e micro, sendo o primeiro responsável pelas diretrizes, normas e valores que formam e disseminam na empresa a cultura da hospitalidade, propondo uma maneira de agir segundo esses valores, enquanto, o segundo, a hospitalidade se relaciona com a atitude individual que deve ter a preferência. Pode-se, então, estabelecer um paralelo: se o objetivo da hospitalidade privada é converter estranhos em amigos, o objetivo da hospitalidade comercial pode ser converter clientes em amigos, de qualquer forma existe o reconhecimento do outro (Lashley, 2008, p.80).

Tal argumento converge no mesmo sentido de Dencker (2004, 190) para quem *parece não ser possível qualificar uma relação entre duas pessoas como 'exclusivamente comercial', nem ser correto desqualificar como hospitaleira toda e qualquer relação entre pessoas.*

Neste sentido, Hemmington (2007) postula que a hospitalidade deve se concentrar na experiência do hóspede provocando memoráveis momentos que estimula todos os cinco sentidos. O autor propõe planejar a experiência de hospitalidade a partir de cinco dimensões chave: 1) o relacionamento entre anfitrião e hóspede; 2) generosidade; 3) teatro e performance; 4) muitas pequenas surpresas; e, 5) proteção e segurança. O modelo de Hemmington (2007) se aproxima bastante da proposta de *Cultura de Hospitalidade* de Lashley (2008).

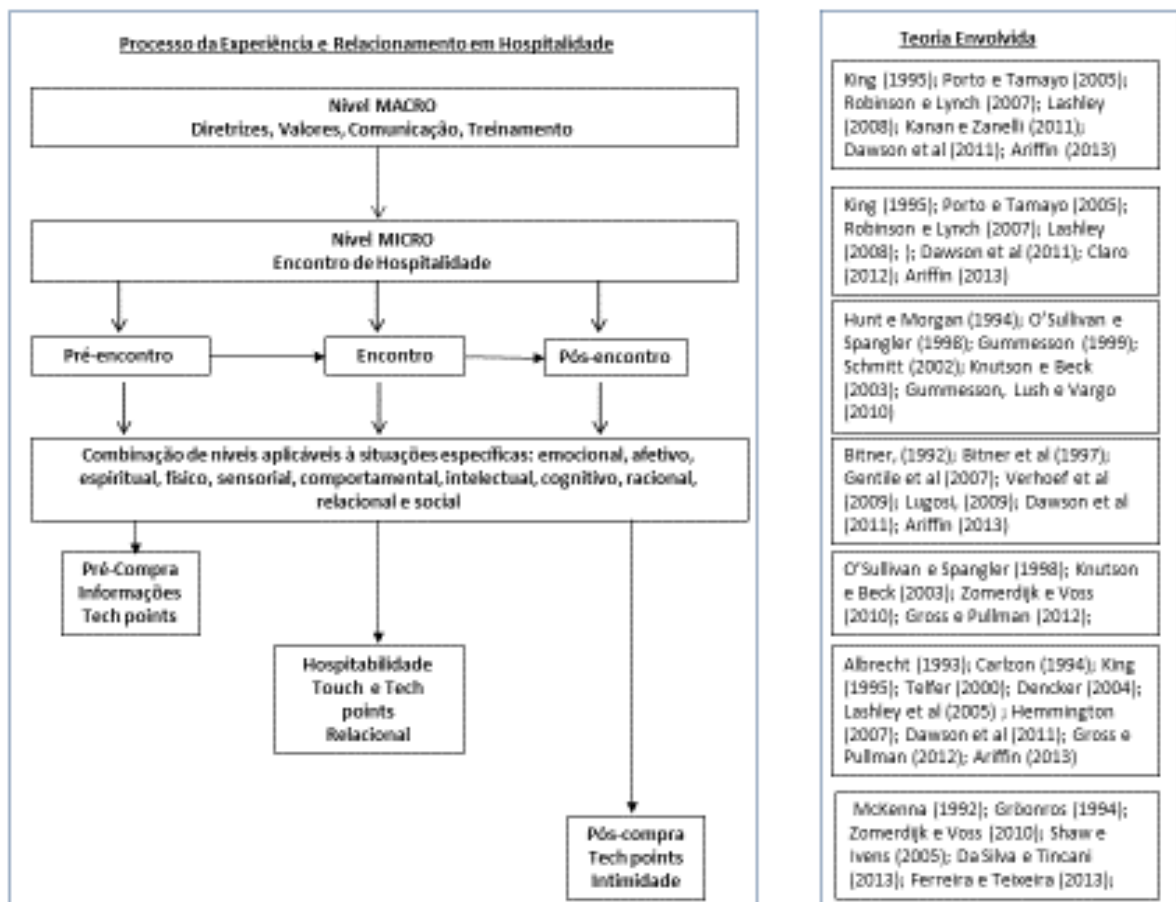
Assim, a contribuição desta vertente da literatura para o modelo preliminar pode ser resumida em: a visão macro e micro da hospitalidade, a consideração de uma abordagem de hospitalidade para a hospitalidade, uma lista de atributos de hospitalidade que permite uma atitude hospitaleira.

## A título de Considerações Finais, segue uma proposta preliminar de um modelo de análise da experiência de consumo, relacionamento e encontro de hospitalidade

Este ensaio teve o objetivo de propor um modelo preliminar de análise que permita integrar o conjunto das propostas da experiência de consumo, relacionamento e hospitalidade. Com base no exposto anteriormente é possível entender que as organizações podem produzir gestos de hospitalidade para despertar sentimentos de hospitabilidade, principalmente para seus clientes. De fato, tal tratamento é desenvolvido pela direção da empresa que, por meio de treinamento e normas são disseminados para os funcionários da linha de frente (Lugosi, 2014).

O modelo apresentado a seguir em caráter preliminar mostra as diversas fases do processo de construção da experiência durante o encontro ampliado de hospitalidade. A caixa do Processo de Experiência e Relacionamento em Hospitalidade mostra como as fases e as dimensões se relacionam entre si. A caixa da direita, mostra qual a teoria envolvida na elaboração do Processo.

**Figura 1 - Proposta preliminar para um modelo integrado de análise da experiência de consumo, relacionamento e hospitalidade.**



Fonte: Elaborado pelo autor

A dimensão emocional da hospitalidade faz com que os encontros nesta área sejam mais do que encontros de serviços comuns, os hóspedes avaliam a experiência total com base nos diversos touch points que ocorrem durante o encontro de serviços expandido (Lashley, 2008, p.80), totalmente de acordo com o analisado no item anterior. Dessa forma, o foco permanece na relação anfitrião/hóspede, mas incorpora outros elementos que são necessários para que o processo inteiro da entrega do serviço seja gerador da desejada experiência inesquecível do hóspede.

Portanto, reconhece-se que os papéis desempenhados pelo provedor/anfitrião e cliente/hóspede são metáforas poderosas que estão em posição de servir como impulsionadores, como pregam Lynch et al. (2011, p.12) “para dar sentido e criticar a dinâmica de controle e trocas da vida econômica e social em um mundo cada vez mais móvel”. Embora a questão da troca econômica possa ser encarada como controle social, conforme quer Lugosi (2009), a classificação é útil, pois se enquadra na evolução dos estudos de hospitalidade como vimos desde o início.

Principalmente a evolução da questão se mostra de acordo com recente pesquisa de Blain e Lashley (2014) que considera a hospitabilidade como um conceito distinto e vinculado ao indivíduo para o qual os autores desenvolveram um grupo de questões (p.7) que procuram identificar traços de hospitalidade nas pessoas em três blocos de questões em torno dos seguintes eixos: 1) desejo de colocar o hóspede na frente; 2) desejo de manter os hóspedes felizes; e, 3) desejo de fazer os hóspedes se sentirem especiais.

O modelo como se disse, não está completo. Em breve, será ampliado para incorporar os aspectos de gestão de pessoas, *endomarketing* e *servicescape* que integrarão a importante questão dos funcionários, da comunicação interna e do ambiente na oferta da experiência hoteleira, ou seja de hospitabilidade.

## Referências

- Albrecht, K. (1993). A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. Livraria Pioneira.
- Ariffin, A.A.M. & Maghzi, A.A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191–198.
- Ariffin, A.A.M. (2013). Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host–guest relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 171– 179
- Berry, L.L. Relationship marketing (1983). In: Berry, L.L., Shostock, G.L., Upah, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 25-28.
- Bitner, M. J. (1992). *Servicescape: the impact of physical surroundings on customer and Employees*. *Journal of Marketing* 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J., Faranda, W.T., Hubbert., A. R. & Zeithaml, V. A. (1997) Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205

- Blain, M. e Lashley, C. (2014). Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. *Research in Hospitality Management*, (1,2), 1-8
- Brotherton, B. (1999). Hospitality management research: Towards the future? In B. Brotherton (Ed.), *The handbook of contemporary hospitality management research*. Chichester: John Wiley.
- Brotherton, B e Wood, R. (2000). Hospitality and hospitality management. In C. Lashley, A. Morrison (Eds), *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Brotherton, B e Wood, R. C. (2007). *Key Themes in Hospitality Management*, In R. C. Wood and B. Brotherton (eds), *The Sage Handbook of Hospitality Management*. London: Sage.
- Camargo, L. O. (2004). *Hospitalidade*, 2ª ed revista. São Paulo: Aleph.
- Carlzon, J. (1994). *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP.
- Chang T., Horng S. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. *The Service Industries Journal*, 30 (14), 2401-2419.
- Claro, J.A.C. dos S. (2012). *Evolução Teórico-Empírica da Hospitalidade Organizacional*. Anais do IX Seminário ANPTUR – Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo, São Paulo, agosto.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 290-300.
- Dencker, A.F.M. (2004). *Considerações Finais: hospitalidade e mercado*. In: Dencker, A.F.M. (coord) *Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dube, L; Le Bel, J. y Sears, D. (2003) From customer value to engineering pleasurable experiences in real life and online, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (5/6), 124-131
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. & Miniard, P. W. (2006). *O comportamento do consumidor*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Faria, L. H. L., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K. & Spers, V. R. E. (2014). 20 Anos de Publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: Uma Análise da Produção Acadêmica de 1992 a 2012. *Revista Brasileira de Marketing*, 13 (1) 106-118.
- Ferreira, H., Teixeira, A.A.C. (2013, janeiro). Welcome to the experience economy: assessing the influence of customer experience literature through bibliometric analysis. *FEP Working Papers* 481 (Faculdade de Economia, Universidade do Porto).
- Gentile C., Spiller N e Noci G. (2007). How to sustain the Customer Experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5) 395 – 410.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32 (2)4-20.
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing-rethinking marketing magement: from 4Ps to 30 Rs*. Published by Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Gummesson, E., Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8-22.
- Hemington, N. (2007), From service to experience: Understanding and defining the hospitality business, *The Service Industries Journal*, 27:6, 747-755.

- Hoffman, K. D., Turley & L. W. (2002) Atmospherics, service encounters and consumer decision making: an integrative perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice* 10, 33-47
- Hunt, S. D., Arnett, D. B & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. v.21, 72-87.
- Johnston R & Kong X. (2011). The customer experience: a roadmap for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5 - 24.
- Kanan, L. A e Zanelli, J. C. (2011). Organização de trabalho, credora ou devedora? Estudo sobre reciprocidade organizacional. *Psicologia em Estudo*, 16 (1), 139-147.
- King, C. A. (1995). What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 14 (3/4), 219-234.
- Knutson, B. J & Beck, J. A. (2003) Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4 (3/4), 23-35.
- Lashley, C. e Morrison, A. (Eds) (2000) *In Search of Hospitality*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Lashley, C. (2000). Towards a theoretical understanding. In C. Lashley, A. Morrison (Eds), *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lashley, C., Morrison, A & Randall, S. (2005) More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12 (1), 80–92.
- Lashley, C., Lynch, P. A & Morrison, A. (Eds) (2007), *Hospitality: A Social Lens*, Oxford: Elsevier.
- Lashley, C. (2008). Studying hospitality: insight from social science. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8 (1), 69–84
- Leite, C. R., Rego & R. A. (2007): Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da cultura de hospitalidade nas empresas de serviços. *Revista Eletrônica de Administração*, 6 (1), 1-15
- Lugosi, P. (2008). Hospitality Spaces, Hospitable Moments: Consumer Encounters and Affective Experiences in Commercial Settings. *Journal of Foodservice*, 19(2), 139–49.
- Lugosi, P. (2009). The Production of Hospitable Space: Commercial Propositions and Consumer Co-Creation in a Bar Operation, *Space and Culture*, 12(4), 396–411.
- Lynch, P., Molz, J.G., McIntosh, A., Lugosi, P. & Lashley, C. (2011). Theorizing hospitality (Editorial). *Hospitality & Society*, 1 (1), 3-24.
- McKenna A, R. (1992). *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus
- Morgan, R. M., Hunt & S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- O'Connor, D. (2005). Towards a new interpretation of “hospitality”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(3), 267 - 271
- Oliveira, A. R., M. & Rejowski (2013). Hospitalidade nas organizações: produção científica como Indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. *TuryDes – Revista de Investigación en Turismo e Desarrollo local*, 6(15), 1-13.
- O'Sullivan, E.L., Spangler, K.J. (1998). *Experience Marketing: Strategies for the new millennium*. State College, PA: Venture Publishing.
- Pine II, B.J.; Gilmore J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76 (4), 97-105.

- Porto, J. B. & Tamayo, Á. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. RAC - Revista de Administração Contemporânea, 9(1), 35-52.
- Quadros, A. H. de. (2011). A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviços. Revista Hospitalidade, 8(1), 43-57.
- Rejowski, M. & Bastos, S. (2015). Pesquisa Científica em Hospitalidade: desafios em busca de uma configuração teórica [Mimeo de projeto em andamento]. Programa de Mestrado e Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi
- Ritzer, G. (2007). Inhospitable Hospitality? In: Lashley, C., Lynch, P. A., Morrison, A. (Eds), Hospitality: A Social Lens, Oxford: Elsevier.
- Robinson, M & Paul Lynch, P. (2007). The Power of Hospitality: A Sociolinguistic Analysis. In Lashley, C., Lynch, P. A., Morrison, A. (Eds), Hospitality: A Social Lens, Oxford: Elsevier.
- Shaw, C., Ivens, J. (2001). Building Great Customer Experiences. Palmgrave MacMillan, New York.
- Schmitt, B. H. (2002). Marketing experimental. Nobel, São Paulo
- Silva, J.P. & Leite, Y.V.P. (2010). Hospitalidad y ambiente en los hoteles: su influencia en el comportamiento del consumo. Estudios y Perspectivas en Turismo, 19, 330 -345
- Tepeci, M. & Bartlett, A. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. International Journal of Hospitality Management, 21 (2), 151–170.
- Verhoef C.P., Lemon N. K., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. & Schlesinger A. L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, Journal of Retailing, 85 (1), 31 - 34.
- Wada, E.K. (2004) Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: realidade ou falácia? In Dencker, A.F.M. (Coord) Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Walls, R.A., Okumus, F., Wang, Y., Joon, D & Kwun, W. (2011). An epistemology view of consumer experiences. International Journal of Hospitality Management, 30, 10-21.
- Wharton, A. (2007). Commodifying Space: Hotels and Pork Bellies. In Lashley, C., Lynch, P. A., Morrison, A. (Eds), Hospitality: A Social Lens, Oxford: Elsevier.
- Zomerdijk G. L. & Voss A. C. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. Journal of Service Research, 13 (1), 67 – 82.