

Hospitalidade no varejo de moda feminina na cidade de São Paulo

Hospitality in womenswear retail in São Paulo city

Hospitalidad en tiendas minoristas de moda femenina en la ciudad de São Paulo

Izabel Cristina Sabatier de Faria¹

Ricardo Gil Torres²

Resumo

Este artigo tem por objetivo investigar as relações entre vendedora e consumidora no varejo de moda feminina na cidade de São Paulo, buscando entender estratégias adotadas no segmento, motivadas pela hospitalidade. Pressupõe-se que, nesse ramo do varejo, as pessoas encenam papéis conforme os diversos padrões de comportamento estabelecidos e que as ações de hospitalidade extrapolam o que já é estabelecido nas relações de compra e venda. No decorrer dos encontros, vínculos significativos são criados, denotando a presença das diferentes motivações que envolvem a atividade da hospitalidade. O presente texto fez uso de abordagem qualitativa em entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado, aplicado junto a representantes dos principais envolvidos no ato de compra e venda. Para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Como resultado da pesquisa, foi identificada a encenação da hospitalidade – entre consumidores, vendedores, gerentes e proprietários – cada um com suas motivações inerentes, em ocasiões em que a consideração pelo outro, o desejo de agradar, a preocupação, a compaixão, a amizade e o gosto por ver as pessoas felizes são elementos considerados significativos.

Palavras chave: Hospitalidade. Varejo de Moda. Vendedor. Consumidor. Encenação.

Abstract

This article investigates the relationship between seller and customer in retail women's wear business in São Paulo, considering hospitality driven strategies adopted by it. It is

¹ Universidade Anhembi Morumbi, Brasil. Email: belsabatier@gmail.com.

² Universidade Anhembi Morumbi, Brasil. Email: rgtorres@gvmail.br.

assumed that in this segment people tend to play different roles according to common patterns of behaviour, and that hospitality issues add a lot to what is already established as standard sales procedures. As relationships are increased, significant links are created, revealing different motives involving hospitality. A qualitative approach to in-depth semi-structured interviews was used. Owners, managers, sellers and customers were interviewed. Content analysis was used for data evaluation, adding hospitality elements to business such as consideration, concern, compassion and desire to please, which were identified as a significant asset among the sources.

Keywords: Hospitality. Fashion Retail. Seller. Customer. Acting.

Resumen

Este artículo tiene por objetivo analizar la relación entre la vendedora y la consumidora de ropa femenina en la ciudad de São Paulo, buscando identificar las estrategias utilizadas por el segmento, inspiradas en conceptos de hospitalidad. Se parte del principio de que en este perfil de negocio las partes asumen papeles de acuerdo con padrones establecidos de comportamiento y que las acciones de hospitalidad extrapolan lo previsible en condiciones normales de venta. Cuando las relaciones se profundizan, se crean vínculos significativos que revelan las diferentes motivaciones de la hospitalidad que afectan la actividad. Este texto adopta el abordaje cualitativo, con entrevistas semiestructuradas y en profundidad, con representantes de los consumidores, vendedores, gerentes y propietarios involucrados en el acto de compra y venta. Para procesamiento y evaluación de datos se utilizó la técnica de análisis de contenido, a partir de la cual se identificó que, al sumarse el concepto de hospitalidad al negocio, aspectos como consideración hacia los demás, deseo de agradar, preocupación, compasión, amistad y deseo de ver a la gente feliz pasan a ser significativos.

Palabras clave: Hospitalidad. Moda al Por Menor. Vendedor. Consumidor. Escena.

Introdução

O relacionamento entre vendedora e consumidora no varejo de moda feminina na cidade de São Paulo é o ponto central deste artigo. As estratégias adotadas no segmento, motivadas pela hospitalidade, são analisadas. O varejo de moda envolve uma série de operações que estreitam a distância entre fabricante e consumidor. A maioria das decisões de compra são tomadas na loja. A loja é um cenário onde ocorrem encenações sob variadas influências tais como: vendedora, amigas, companheiros e até mesmo outros consumidores presentes no momento da compra; tempo disponível para a

compra; estado de espírito e razão da compra (LEVY, WEITZ, 2000). O vendedor é quem vai propor a venda pessoal ao consumidor, na loja. A venda pessoal é um processo interativo de comunicação, realizado de forma pessoal e direta entre a empresa e seus clientes ou consumidores. Neste sentido, o vendedor tem papel essencial para a construção desse relacionamento (LEVY, WEITZ, 2000).

Hospitalidade

O acolhimento do hóspede é o ponto central na hospitalidade. Este já foi um dever sagrado, moral e social nas sociedades pré-industriais. Ele consistia no dever de acolher tanto vizinhos como forasteiros por meio de ações que demonstrassem sinceridade, preocupação genuína e generosidade (CAMARGO, 2004; BUENO, 2008; LASHLEY, 2004).

Em seu significado básico, o termo hospitalidade é a oferta de alimentos e bebidas e, ocasionalmente, acomodação, para pessoas que não são membros regulares da casa. Aqueles que concedem hospitalidade, os anfitriões, costumam fazer tais ofertas em suas próprias casas, partilhando seu sustento com os hóspedes e assumindo a responsabilidade por seu bem estar, zelando pela sua segurança e criando um vínculo de confiança, proximidade e cordialidade (LASHLEY, 2004; CAMARGO, 2004). A etimologia da palavra hospitalidade tem sentidos que oscilam entre opostos – *hospes* e *hostes* – os quais carregam a acepção de acolhimento (hospedagem, hospício, hóspede, hospedeiro) e, ao mesmo tempo, a de hostilidade (da raiz *hostes*, *hostil*, *hostilidade*). Essa contradição, na verdade, revela continuidade, pois hospitalidade e hostilidade têm em comum o fato de serem expressões da existência de um relacionamento, não da sua negação (SELWYN, 2004).

A questão das relações e do relacionamento é um aspecto fundamental para o entendimento da hospitalidade, que pode ser caracterizada conforme seus domínios público, comercial e doméstico, sendo a hospitalidade doméstica a matriz das demais. Embora a hospitalidade comercial implique em trocas monetárias (na qual o dinheiro

faz mediação), ela também envolve pessoas e espaços e não somente empresas e pagamento de serviços. Receber um serviço condizente com o preço pago é condição de cliente, não de hóspede. Essa relação é vigiada pelo código de defesa do consumidor, e não pela “lei não escrita” da dádiva. Um contrato encerra e se extingue sem um sacrifício, e sim, uma troca (CAMARGO, 2004). A prática correta da hospitalidade comercial é como uma encenação da visita a um anfitrião preocupado com todos os detalhes que levarão o hóspede à satisfação (DARKE, GURNEY, 2004). O termo “encenação” faz referência a toda atividade de um indivíduo durante o período marcado por sua presença contínua diante de um conjunto de observadores (GOFFMAN, 2011).

A hospitalidade é um

[...] ritual, com dois atores e um espaço no qual uma marcação precisa, no sentido teatral da palavra, se desenrola. Pressupõe que esta encenação é o fato determinante para uma continuidade. O hóspede numa cena converte-se em anfitrião numa segunda cena, e essa inversão de papéis prossegue sem fim. Neste sentido, é o ritual básico do vínculo humano (CAMARGO, 2004, p. 16).

Por esta razão, consideramos o teatro uma boa metáfora para os serviços, porque a entrega de um serviço, bem como a hospitalidade, consiste em uma série de processos que os clientes experimentam como encenação.

Na perspectiva do sociólogo e antropólogo canadense Erving Goffman (2011), a vida social é uma representação na qual as pessoas encenam papéis a fim de estabelecerem interações e conhecerem a si próprias e aos outros, através dos diversos elementos cênicos à sua disposição – a denominada fachada. A fachada é composta pelo cenário físico e a fachada pessoal. O ator recebe diretrizes para desempenhar seu papel. Estas deverão ser seguidas, quer motivado pelo desejo de desempenhar a tarefa, quer pelo desejo de manter a fachada que já foi estabelecida. A impressão é transmitida por meio da aparência (vestuário, sexo, idade, características raciais, altura e aparência) e as maneiras (atitude, padrões de linguagem, expressões faciais, gestos corporais etc.), conceituadas por Goffman (2011) como fachada pessoal. Para os autores de *marketing*, as características atreladas ao profissional de vendas são empatia, interesse, atenção,

sinceridade, confiabilidade e disposição em ouvir (PARENTE, 2000; LEVY, WEITZ, 2000; PENNA, LEÃO, MIRANDA, 2008).

A hospitalidade, entretanto, transcende esta lista sugerida para encenação dos profissionais, a qual não é capaz de descrever a essência do vendedor hospitaleiro. Existe uma distinção entre o bom anfitrião (vendedor) e o ser hospitaleiro. Bom anfitrião é aquele que executa o papel estipulado e empenha-se em deixar o hóspede satisfeito (TELFER, 2004). Para ser hospitaleiro, é necessário agir com generosidade e enxergar o hóspede como indivíduo. E não basta que tais atitudes sejam emitidas pelo ser hospitaleiro, é necessário que sejam percebidas pelo hóspede (LASHLEY, 2004).

Telfer (2004) lista três possíveis grupos de motivações para a oferta da hospitalidade. O primeiro envolve a consideração pelo outro, incluindo o desejo de agradá-lo. O segundo grupo envolve motivos recíprocos, caracterizados pelo desejo de ter companhia e fazer amizades, ou pelo prazer de entreter. O terceiro envolve motivações de interesse próprio, que podem não ser consideradas hospitaleiras, tais como a vaidade.

Darke e Gurney (2004) também diferenciam os donos das casas em suas atitudes quanto à hospitalidade e suas expectativas de visitas, caracterizando motivos como prazer na companhia de pessoas, estima, exibição de criatividade, orgulho, interesses pessoais ou comerciais, retribuição por sentimento ou obrigação.

Hospitalidade no varejo da moda

Pensar na hospitalidade enquanto *performance* abre caminho para relacioná-la ao varejo de moda – um espaço concebido para comunicar a identidade da marca por meio do ambiente físico (loja) e do ambiente social (vendedor). O ambiente físico é o pano de fundo para o desenrolar da apresentação: móveis, decoração, iluminação, disposição física, etc. O ambiente social diz respeito ao próprio ator (aparência e maneiras). Para Goffman (2011, p. 29), “Fachada é a parte do desempenho do indivíduo

que funciona regularmente de forma geral e fixa com o fim de definir a situação para os que observam a representação”. Aparência e maneiras revelam o *status* do ator.

Ator	⇒	Vendedor
Plateia	⇒	Consumidor
Fachada – Cenário Físico	⇒	Vitrina, <i>layout</i> , <i>display</i> de produtos, iluminação, sinais, símbolos, objetos
Fachada pessoal – Aparência	⇒	Altura, peso, cabelos... do vendedor
Performance – Maneiras	⇒	Forma de agir... do vendedor

Quadro 1: Componentes teatrais e correspondentes no varejo de moda

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Lima (2010)

O enfoque deste artigo está no vendedor e no modo como representa seu papel e se está sendo motivado por consideração e preocupação genuína pelo outro. Deve haver um compromisso com ações que superem o papel preestabelecido. Essas motivações possibilitam um ajuste na formação, continuidade e manutenção dos relacionamentos tão necessários às lojas de vestuário. As interações entre consumidores e vendedores são denominadas encontro de serviços. O encontro de serviços, como mostra a Figura 1, ocorre entre a terceira e a quarta etapas do processo de decisão de compra, depois que o consumidor já identificou uma necessidade, procurou obter informações sobre como satisfazê-la e avaliou as diferentes possibilidades.

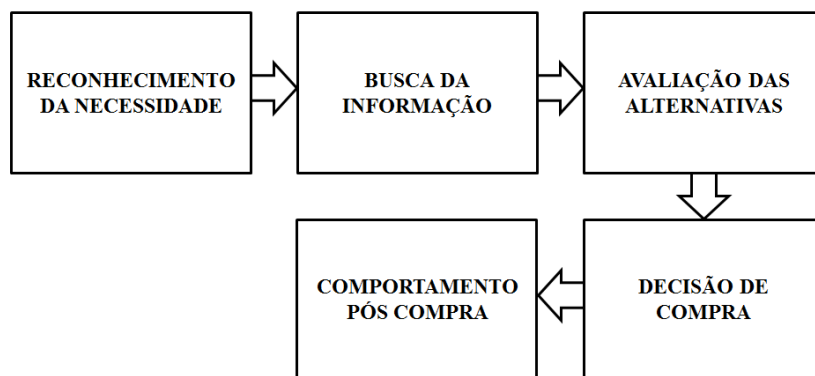


Figura 1: Processo de decisão de compra

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Schiffman e Kanuk (2009).

A maioria das resoluções de consumo é tomada na loja, seja de forma planejada ou por impulso. “A compra é o momento de troca de valor, quando duas partes negociam a satisfação de suas expectativas. Esse ponto implica que a situação presente das duas partes é o fator que determina o modo de compra” (GIGLIO, 1996, p. 156). O consumidor deste início de século é experiente, tem escassez de tempo, sente necessidade de atenção e confiança, e busca autenticidade. Para muitos consumidores, poder envolver-se transforma até as compras rotineiras em uma busca por produtos cuja autenticidade é vista como uma forma de preservar valores, princípios éticos e até mesmo seu dinheiro. A autenticidade pode ser definida como: interesse genuíno, confiável, digno de confiança, verdadeiro, real, original e de crédito estabelecido – daí a relação com a hospitalidade (LEWIS, BRIDGES, 2004).

Em alguns casos, a experiência do serviço pode ser reduzida a um único encontro, com o pedido, o pagamento e a execução da entrega do serviço ocorrendo no mesmo lugar. Em outros casos, a experiência do cliente passa por uma sucessão de encontros que pode distribuir-se ao longo de determinado período de tempo, envolver vários funcionários e até acontecer em diferentes locais (LOVELOCK, WRIGHT, 2001). Essa interação depende, na maioria das vezes, do tipo de decisão de compra com a qual o consumidor está envolvido. Tais decisões são conceituadas como: decisão de rotina, decisão limitada e decisão estendida. As decisões limitada e estendida correspondem a 40% das compras e sofrem maior impacto das influências situacionais, como o ambiente físico (localização da loja, *layout*, exposição dos produtos, decoração, iluminação, etc.) e o ambiente social (interação entre vendedores e consumidores (PINHEIRO et al., 2006).

Em lojas *fast fashion* (lojas populares) que priorizam moda a custo acessível, os consumidores não sentem necessidade de buscar informação, em razão da frequência com que esses produtos são comprados. Portanto, não observam o risco de tomar uma decisão errada: os próprios consumidores pegam as roupas nas áreas e dirigem-se ao provador. O vendedor nesta loja é substituído pelo atendente de seção, o qual passa a ser solicitado em caso de dúvidas muito específicas. Boa parte dos consumidores, entretanto, já esgotou aquilo que precisa comprar e está atingindo um estágio de busca

por aquilo que quer comprar, como oportunidades e experiências para uma vida mais feliz, rica e gratificante. As compras não são motivadas pela mera competição, mas pela necessidade de consistência e completude, ou seja, o preenchimento de um vazio interior. Conforme os princípios da hospitalidade, o relacionamento dentro da loja pode preencher parte deste vazio. Se houver autenticidade entre consumidor e vendedor, e entre gerente e vendedor, é muito provável que gostemos de frequentar e de trabalhar nesta loja (LEWIS, BRIDGES, 2004).

Na decisão de compra limitada, os consumidores buscam informações nos meios de comunicação e avaliam as alternativas junto a amigos e vendedores nas lojas. Os critérios de avaliação das roupas envolvem percepções de valor do consumidor, sejam financeiras ou emocionais. As lojas especializadas facilitam essa decisão pela personalização no atendimento. O vendedor apresenta-se como solucionador de problemas, entende como elementos diferentes podem ser reunidos para criar uma experiência única no que se refere à elaboração de uma apresentação visual para um cliente específico. Na decisão estendida, cada um dos cinco estágios do processo decisório recebe atenção específica. Geralmente são marcas de roupas de luxo ou aquelas que serão compradas para ocasiões muito especiais, nas quais cada detalhe será considerado. O consumidor nesta condição é bem informado sobre a moda e necessita de um vendedor que o atenda como consultor, transmitindo informações pontuais que agreguem valor à roupa. Tal profissional deve estar bem informado sobre as coleções e tendências de moda. Vale frisar que este é um cliente para quem o relacionamento pós-venda é fundamental. Na decisão de compra, qualquer abordagem que lembre o artificial discurso de vendas fundamentado na afirmação dogmática, forçada, provavelmente despertará suspeita e não vai merecer confiança. Vendedor e consumidor precisam de um período específico para que a relação pareça digna de crédito. O consumidor afirma sua independência desafiando o pensamento estabelecido e exigindo que o monólogo seja substituído pelo diálogo. Tolerante quanto à ambiguidade, ele desconfia das mensagens absolutas “preto no branco”, buscando continuamente o significado nas nuances entre os extremos (LEWIS, BRIDGES, 2004).

Método

O método de abordagem da pesquisa foi exploratório qualitativo, aplicada por meio de entrevistas em profundidade, parcialmente estruturadas, guiadas por roteiros. As entrevistas, com duração entre 20 e 50 minutos, foram transcritas e analisadas em unidades de significado, o que permitiu identificar palavras chave para as diferentes motivações de hospitalidade apresentadas por Telfer (2004). Utilizou-se uma amostragem por conveniência em que tanto as consumidoras como as lojas selecionadas foram aquelas disponíveis no momento específico da pesquisa (MALHOTRA et al., 2005). As lojas especializadas em moda fazem parte da amostra porque dão maior ênfase ao ambiente físico e social. Três lojas de luxo (*Miu Miu, Paty Pace and Prada*) e sete lojas *premium* (*Animale, Cantão, Espaço Fashion, Farm, GI Modas e Tess*), todas na cidade de São Paulo, foram estudadas durante o mês de abril de 2014. Considerou-se como lojas de luxo aquelas que trabalham com matérias-primas raras, cuja origem traz reconhecimento e que têm produção limitada ou exclusiva. Já as lojas *premium* trazem produtos que buscam melhorias no preço e na qualidade, com certa exclusividade (STREHLAU, 2008). A amostra de investigação foi constituída por 14 clientes mulheres entre 18 e 60 anos de idade, das classes econômicas A e B. No segmento de lojas, foram entrevistadas 13 profissionais, incluindo oito vendedoras, três gerentes e duas proprietárias.

Resultados

Razões de escolha da profissão

As vendedoras entrevistadas revelaram que atuar como vendedora de lojas de moda é a maneira mais fácil e prazerosa de conseguir um emprego. O abandono da profissão é considerado alto pelos gerentes e proprietários e é atribuído ao fato de que boa parte das vendedoras buscava apenas uma primeira experiência de trabalho. Para as

vendedoras que permanecem no emprego – caso das entrevistadas, que estão ativas há no mínimo três anos e, em média, há 10 anos – o próximo desafio é chegar à gerência ou abrir um negócio próprio em busca da realização profissional e ganho financeiro. O trabalho de fim de semana é motivo de desgaste e insatisfação para a maioria das entrevistadas, inclusive proprietárias, embora todas demonstrem entusiasmo ao falar sobre moda. Nas entrevistas, podemos identificar quatro motivos para escolha da profissão: desenvolvimento profissional, status profissional, ocupação do tempo ocioso e ajuda às pessoas. Em dois deles – ajuda às pessoas e desenvolvimento profissional – encontramos motivos que fortalecem a presença da hospitalidade (TELFER, 2004).

Desenvolvimento Profissional: As vendedoras veem o trabalho como um modo de iniciar a carreira no mercado da moda. A motivação da profissional está relacionada ao seu gosto pela moda. Elas percebem a atividade de vendedora como uma oportunidade para crescimento e apreciam o relacionamento com pessoas.

Quem quer trabalhar com moda tem que trabalhar um pouco no varejo. Dá uma base muito legal de loja, de peça, de contato com o público. Eu comecei no Espaço porque é exatamente o público que eu quero atender mais pra frente quando abrir minha própria marca. (Entrevista 3, vendedora, 21 anos, *premium, shopping*)

Status Profissional: As vendedoras veem as marcas de luxo como símbolo de seu sucesso profissional. Procura atingir seus objetos financeiros, convivendo e partilhando valores com pessoas que pertencem a este universo. O papel do cliente é reconhecer a importância e habilidade do vendedor na área da moda.

Para você trabalhar numa marca de luxo, tem que seguir os padrões deles, que são rígidos. Porque mercado de luxo exige essa rigidez. Você tem que ter um jeito de se comunicar, se apresentar, demonstrar o produto; você tem que ter conhecimento desse produto. Tem que ter conhecimento de tudo que acontece em toda a esfera. Você tem que ter conhecimento desse mundo em que as pessoas vivem. Porque você não vive nesse mundo, mas tem que conhecer. Isso é muito importante. (Entrevista 8, gerente, 33 anos, *luxo, shopping*)

Preencher o Tempo: Parte das vendedoras são estudantes universitárias que trabalham para ter certa independência dos pais e ganho financeiro para cobrir os gastos nas atividades de lazer. Essas vendedoras, às vezes, tem problemas com as regras

estabelecidas pela gerência, com o trabalho no fim de semana e com clientes “chatos”. Tais conflitos impedem sua permanência prolongada no emprego.

É um perfil de estudantes que quer independência financeira. A maioria não precisa trabalhar, quer para poder gastar, para sair com o namorado, para poder viajar. É um perfil que não fica muito tempo porque quando descobre que muitas vezes vai ter que abrir mão de sair com o namorado no final de semana... desiste. (Entrevista 3, gerente, 30 anos, *premium, shopping*)

Ajudar Pessoas: Algumas vendedoras tem prazer em trabalhar com moda e se relacionar com pessoas. Elas veem os clientes como seres humanos e priorizam relacionamentos. Os clientes são bem acolhidos e reconhecem a dedicação das vendedoras. Este perfil caracteriza o primeiro grupo de motivos proposto por Telfer (2004) como motivação da hospitalidade, como vemos no Quadro 2.

Ajudar as pessoas a se sentirem bem. Eu gosto de ver os outros felizes e me traz felicidade também. É uma coisa minha de gostar de ajudar os outros. (Entrevista 2, vendedora, 28 anos, *premium, shopping*)

RAZÕES DE ESCOLHA DA PROFISSÃO

- ⇒ Estar com pessoas
- ⇒ Ajudar pessoas
- ⇒ Gostar de pessoas
- ⇒ Levantar autoestima das pessoas
- ⇒ Relacionar com pessoas

Quadro 2: Termos relacionados ao papel das vendedoras

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (Maio 2014)

Cenário físico: Aparência e performance

Os componentes teatrais no varejo de moda são notórios na fala das entrevistadas. A loja é reconhecida como um cenário, do qual fazem parte o ambiente físico (*layout*) e o ambiente social (vendedor) (GOFFMAN, 2011). Para comunicar a essência da marca, as lojas criam ambientes facilitadores para a venda, satisfação e fidelização do consumidor. Poltronas abrem espaço para o diálogo entre consumidor e vendedor. A disposição das peças em araras facilita a visualização e a escolha. São também destaque a música, iluminação e fragrância da loja como parte integrante desta encenação.

Funciona como uma encenação. Porque dentro da loja tudo é muito bonito. Tudo muito bem arrumado. Você entra na arara de roupas brancas, vai ver uma sequência de coisas que você vai amar, de renda, de isso e aquilo. Você já entra na loja e entra no clima da loja... tanto pelo cheiro, quanto pelo estilo das vendedoras, a música... É um ambiente onde você entra e se envolve. (Entrevista 1, consumidora, 22 anos, classe A)

Em relação aos encontros de serviços, principalmente quanto ao uso da metáfora teatral desenvolvida por Goffman (2011), a *performance* corresponde ao desempenho dos papéis e é entendida como interação entre vendedor e consumidor, onde ambos têm um papel a desempenhar. Assim, o desempenho de serviços se dá na avaliação feita pelo cliente, no momento de contato com o serviço. Estes papéis são caracterizados por empatia, interesse, atenção, vocação para venda, conhecimento do produto, conhecimento de moda, saber ouvir, personalidade, adaptabilidade, adequação da linguagem, percepção da necessidade do cliente e construção de relacionamento (PARENTE, 2000; LEVY, WEITZ, 2000; PENNA, LEÃO, MIRANDA, 2008).

- **Aparência**

Segundo Goffman (2011), a aparência revela o *status* social do ator (vestuário, sexo, idade, características raciais, altura) e as maneiras (atitude, padrões de linguagem, expressões faciais, gestos corporais e coisas semelhantes) a sua *performance*. A aparência surge como um “poder” capaz não só de atrair os consumidores para a loja, mas também de aumentar a autoestima do vendedor, trazendo mais segurança para sua atuação. Os gerentes e proprietários têm regras quanto à aparência, tanto na contratação do funcionário como no dia a dia. Os cuidados com aparência são considerados por diversos autores como características importantes para a *performance* do vendedor: higiene (unha/cabelo/odor/hábito), roupa (limpa/discreta); na moda/tendências, com a marca da loja; uniforme; características físicas; padrão estético (PARENTE, 2000; LEVY, WEITZ, 2000; PENNA, LEÃO, MIRANDA, 2008; GOFFMAN, 2011).

As meninas da Mixed, que é um outro lugar onde eu gosto de comprar, todas se vestem só com roupa da Mixed. Tem que ser da coleção, elas têm que comprar, tem que estar usando, tem que ser da coleção nova, você acaba comprando porque elas têm o seu estilo, a sua cara e o jeito que você quer ter. (Entrevista 12, consumidora, 45 anos, classe A)

O Quadro 3 lista termos recorrentes na fala dos entrevistados, ao descrever a aparência das vendedoras.

• Higiene (unha, cabelo, odor)	⇒	Maquiagem e cabelo padrão
• Roupas (limpa / discreta)	⇒	Três produções para poder lavar e ir trocando
• Na moda / tendências	⇒	Penteado da estação. Antenada. Bacana. Descolada
• Com a marca da loja	⇒	Roupas escolhidas pela vendedora com apoio da produtora da loja. Transadas, descoladas, inspiradoras. Identificação com o estilo almejado
• Uniforme	⇒	Não foi encontrado
• Características física	⇒	Magra. Cabelo liso ou totalmente cacheado
• Padrão estético	⇒	Bonita. Arrumada. Produzida. Estilosa

Quadro 3: Cuidados observados com a aparência das vendedoras

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (Maio 2014)

• ***Performance: conhecimento de moda, produto e marca***

Conhecimento de moda e do produto que está sendo vendido são os atributos iniciais citados pelas profissionais entrevistadas para descrever o perfil do vendedor. A vocação de vendas é pouco citada. A denominação consultora de moda descreve melhor seu papel. Essa denominação descreve a ideia de entender o corpo e o estilo da consumidora, montar *looks* e identificar tendências. O Quadro 4 apresenta as palavras citadas com maior frequência nas entrevistas com respeito a esses itens.

CONHECIMENTO DE MODA	⇒	Consultora/Stylist
	⇒	Conhecer estilo/gosto/corpo do cliente
	⇒	Curso na área de Moda
	⇒	Conhecimento de outras culturas, varejo e mercado de luxo
	⇒	Ter experiência anterior no varejo de moda
CONHECIMENTO DO PRODUTO	⇒	Ter identificação com o DNA da marca
	⇒	Ter conhecimento técnico do produto
VOCAÇÃO PARA VENDA	⇒	Não trabalhar por obrigação

Quadro 4: Termos relacionados à performance das vendedoras: Conhecimento

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (Maio 2014)

No segmento de luxo, conhecimento de Moda, Produto e Marca é ainda mais valorizado:

É você vender, não como vendedor, você vende como consultor. Uma pessoa que está ajudando um amigo... você ajuda a pessoa. Você não apenas vende. Você não está “Olha isso aqui é tanto”, entendeu? Você tem que dar as características do produto, tem que falar dos benefícios, das vantagens... o porquê de a pessoa estar comprando um produto desse valor e as características principais – uma série de fatores assim. Que você tem que saber bastante. (Entrevista 8, gerente, 33 anos, luxo, *shopping*)

Essa consultoria envolve uma sequência no comportamento, desde mostrar a roupa que combina com o estilo da consumidora até acompanhá-la ao provador. A palavra vendedora pode ter sentido pejorativo. No segmento luxo, envolve recomendações quanto a maquiagem, cabelo, joias e acessórios.

A gente é meio consultora (sic.), passa segurança para elas e não vem com aquele papo de vendedora de quer vender sabe? Dar bastante opinião, elas gostam que fique no provador com elas, vendo as roupas. (Entrevista 10, vendedora, 18 anos, *premium, shopping*)

A vendedora, antes de ser profissional, é consumidora e se envolve com as marcas de moda. Trabalhar com uma marca de que goste e se identifique é motivo de satisfação. Os gerentes sabem desta inclinação e a utilizam na hora da contratação.

Eu fui pra Farm porque sempre gostei muito da marca, sempre me identifiquei bastante e eu queria a Farm, nem fui ver outra. (Entrevista 10, vendedora, 18 anos, *premium, shopping*)

- ***Performance: interesse***

Como regra geral, a equipe de vendas deve receber o consumidor com um sorriso, para demonstrar interesse. Depois de obter sua simpatia, o empenho será no sentido de mantê-la durante todo o encontro de serviços – esse é o próximo desafio. O consumidor por sua vez, observa e registra a presença ou não deste interesse. Nos relacionamentos dentro da equipe, o interesse também é necessário. O Quadro 5 relaciona as palavras citadas com maior frequência nas entrevistas com respeito ao interesse.

INTERESSE	⇒	Empenho
	⇒	Esforço
	⇒	Simpatia
	⇒	Atendimento personalizado
	⇒	Paciência
	⇒	Disposição
	⇒	Boa vontade
	⇒	Atendimento com sorriso
	⇒	Dedicação
	⇒	Comprometimento

Quadro 5: Palavras relacionadas à performance das vendedoras: Interesse

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (Maio 2014)

As frases abaixo ilustram motivações ou não relativas à hospitalidade: dever, desejo de agradar ao demonstrar felicidade pela presença do cliente, cordialidade. Na equipe de vendas, encontramos os motivos recíprocos da hospitalidade (TELFER, 2004).

Receber com um sorriso, um sorriso quente, na verdade nada forçado né? Que você mostre realmente que você está feliz pelo cliente ter entrado na loja”. (Entrevista 5, vendedora, 22 anos, luxo, *shopping*)

“Somos muitos unidos e ajudamos um ao outro, pensamos em conjunto, se faltam mil para você, eu vou te ajudar; se estão faltando dez mil para a loja, a gente se junta e dobra, chega mais cedo, sai mais tarde, se ajuda. Uma mão lava a outra. (Entrevista 6, vendedora, 32 anos, *premium*, rua)

- **Performance: atenção**

A atenção é a identificada na fala das consumidoras pela consideração, delicadeza, polidez, acolhimento e cortesia. Telfer (2004) explica que a atenção é uma das características das pessoas hospitaleiras. A atenção é percebida como uma característica do papel do vendedor e avaliada por todas as entrevistadas como muito importante. A imagem da vendedora atenciosa fica na mente da consumidora. No Quadro 6 encontram-se apresentadas as palavras citadas com maior frequência nas entrevistas com respeito à atenção.

ATENÇÃO	⇒	Solícito
	⇒	Conjunto
	⇒	Consideração
	⇒	Delicadeza
	⇒	Polidez
	⇒	Acolhimento
	⇒	Cortesia
	⇒	Ajuda
	⇒	Parceria

Quadro 6: Palavras relacionadas à performance das vendedoras: Atenção

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (Maio 2014)

Nas lojas de luxo, a polidez supera outros adjetivos:

A cliente geralmente é fidelizada pela vendedora que se mostra disponível. (Entrevista 7, gerente, 30 anos, *premium, shopping*)

Tem uma lista de regras que você tem que seguir, um padrão de atendimento. Desde atender o cliente com sorriso, mostrar a loja inteira, oferecer café, água... Usar luvas para apresentar as peças... Essas são as *Golden Rules* que a gente deve seguir. (Entrevista 5, vendedora, 22 anos, luxo, *shopping*)

Atitudes de discriminação, como quando o vendedor analisa o consumidor por meio de roupas e acessórios que servem de símbolos de identificação e comunicação e, nessa medida, considera-o inadequado ao consumo da marca, comunicando hostilidade por meio de desinteresse e menosprezo são comportamentos a ser evitados, em especial nas lojas de luxo (PENNA, LEÃO, MIRANDA, 2010).

Eu procuro passar isso para a equipe. A gente não pode subestimar ninguém, as pessoas às vezes têm mania de julgar pela aparência, pelo que está vestindo. (Entrevista 4, gerente, 30 anos, luxo, *shopping*)

- ***Performance: saber ouvir***

Existe consenso entre todas as entrevistadas de que saber ouvir é importante. Saber ouvir pode convergir para empatia ou identificação. Entender as necessidades do consumidor é uma tarefa complexa, considerando as diferenças entre as partes e a complexidade no processo de comunicação. Para Simmel (1904), o estranho, de alguma forma, predispõe às confidências. Confia-se em alguém que não conhece nenhum

daqueles próximos aos segredos, que somente a distância dos seus autoriza a formular. Isso é particularmente verdadeiro nos desabafos das clientes acerca de seus relacionamentos afetivos.

A cliente conta que está com problema com o marido, e acho que tudo o que ela fala no provador e na loja é para ficar ali, você ouve mas não fica contando aos outros sobre os problemas dela com o marido. Ela veio e desabafou com você. (Entrevista 6, vendedora, 32 anos, *premium*, rua)

O ouvir dentro da equipe está relacionado ao tom de voz que os gestores usam com o vendedor ou gerente. Às vezes os gestores ultrapassam o limite, gerando hostilidade:

O que me incomoda é o tom de voz, posso ser chamada atenção mas de uma forma mais educada, então isso me chateia um pouco. (Entrevista 9, gerente, 30 anos, *premium*, rua)

- ***Performance: empatia***

Para os envolvidos no processo de compra e venda, não existe unanimidade quando o assunto é empatia. Motivações relativas à hospitalidade permeiam a fala de vendedores, gerentes e proprietários, embora nem sempre sejam percebidas pelos consumidores. No Quadro 7 são apresentadas as palavras citadas com maior frequência nas entrevistas com respeito a empatia.

EMPATIA	⇒	Ter identificação
	⇒	Ter afinidade
	⇒	Estabelecer vínculo
	⇒	Fazer o papel de psicólogo
	⇒	Igualdade
	⇒	Não julgar
	⇒	Criar proximidade
	⇒	Demonstrar amizade
	⇒	Tratar as pessoas como gostaria de ser tratado
	⇒	Ter envolvimento
	⇒	Criar relacionamento estreito
	⇒	Respeitar o lado humano
	⇒	Ter intimidade
	⇒	Criar elo
	⇒	Aliança

Quadro 7: Palavras relacionadas à performance das vendedoras: Empatia

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (Maio 2014)

Os entrevistados ressaltam três momentos em que a empatia pode ou não estar presente: Dar liberdade ao cliente para olhar o produto; quando solicitado, trazer o produto adequado ao estilo/gosto pessoal e ao corpo sem demonstrar interesse exclusivo na venda, e sim na pessoa como ser humano.

Eu converso muito com as clientes, as meninas aqui até falam que eu, no provador, começo a conversar de coisas 'nada a ver'. Eu não fico focada só em vender, eu olho pra ela como pessoa e isso cria mais afinidade entre a gente. (Entrevista 6, vendedora, 32 anos, *premium*, rua)

Parte das consumidoras confirma essa atitude da equipe de vendas e cria, a partir desse relacionamento, vínculos de confiança e proximidade que denotam a presença da hospitalidade.

Ela te chama pelo nome, vai saber quem você é, vai lembrar da sua história... Dá aquela coisa de proximidade né? Você pega a identidade da marca, você está lá e a vendedora te chama pelo nome, você se sente incluída no lugar. (Entrevista 13, consumidora, 23 anos, classe A)

Quando isto não ocorre, os consumidores se aborrecem, ficam impacientes. Percebem-se sentimentos fortes como ódio, raiva, desespero. Tal situação traz transtornos e dissabores para alguns, como reflete a fala dos entrevistados. Isso caracteriza a hostilidade.

Geralmente é um momento de curtição mesmo, estou procurando alguma coisa para combinar com outra, eu quero ter tempo de pensar e olhar. E que muitas vezes nessas lojas menores você não tem, porque a vendedora não te deixa em paz. É um assédio, é uma coisa que você fica... eu entro, as vezes pergunto alguma coisa e saio rapidinho, porque não dá para comprar, é horrível. (Entrevista 11, consumidora, 60 anos, classe A)

Os entrevistados procuram resolver esse conflito de três formas: indo à loja onde o vendedor é conhecido, pesquisando antes na internet ou mesmo comprando por este canal, indo a lojas *fast fashion* (magazines) onde não existe vendedor, e consequentemente, não há coação, o que permite maior liberdade de escolha. A satisfação com o *fast fashion* é limitada. Se por um lado encontra preço, qualidade e

roupas com informação de moda, por outro lado não há exclusividade nos produtos e a atendente do setor, na maioria das vezes, não satisfaz o consumidor:

Na Zara eu fico mais à vontade para olhar e pegar na peça, olhar o preço, vestir e ver se o caimento é bom, não tem aquela pessoa atrás te empurrando a peça. (Entrevista 6, consumidora, 30 anos, classe B)

Na Zara acho que me sinto sem um braço porque você quer um tamanho que não tá lá e aí, como você vai fazer? porque as pessoas que trabalham lá são super ocupadas e não tem como você comprar aquela roupa, vai ter que pensar em outra coisa. (Entrevista 2, consumidora, 21 anos, classe B)

- ***Performance: relacionamento com a equipe***

Na equipe de vendas, a empatia costuma envolver agregação, cooperação, união, companheirismo, o que reflete a hospitalidade por motivos recíprocos (TELFER, 2004). Para Selwyn (2004), a hospitalidade deriva do ato de dar e receber – o que se precisa levar em consideração é aquilo que é trocado e onde ocorrem essas trocas.

A gente se ajudava muito... as vendedoras mais antigas meio que te adotavam (sic.). Como eu sou novinha e as vendedoras de lá são um pouco mais velhas, elas me ajudavam em tudo. Se eu tinha um problema, falava com elas, não com a gerente. (Entrevista 3, vendedora, 21 anos, *premium, shopping*)

Estratégias também são utilizadas para reforçar o dever de ajudar:

Faço umas corridinhas motivacionais, tem premiação. A última corridinha, por exemplo, foi a premiação da vendedora que tivesse o maior número de pontos – número de vendas. Ela ganha o prêmio e mais 3 prêmios. Esses 3 prêmios ela deve dar pras colaboradoras dela, as pessoas que ajudaram. Todas as ferramentas e artifícios que eu tenho para envolver todos os colaboradores num único objetivo fazem com que haja uma interação positiva. (Entrevista 7, gerente, 30 anos, *premium, shopping*)

Mesmo assim ocorre hostilidade, quanto uma gerente favorece uma vendedora ou outra.

Às vezes está todo mundo atendendo... ai entra uma cliente, a gerente atende e em vez de passar pra vendedora da vez, ela passa pra quem ela gosta mais; aí as meninas ficam bravas... (Entrevista 3, vendedora, 21 anos, *premium, shopping*)

- ***Performance: sinceridade***

A preocupação em falar a verdade é discutida por algumas vendedoras quando tratam de seu relacionamento com a consumidora. No Quadro 8 são apresentadas as palavras citadas com maior frequência nas entrevistas com respeito à sinceridade.

SINCERIDADE

- ⇒ Ser honesto
- ⇒ Falar a verdade

Quadro 8: Palavras relacionadas à performance das vendedoras: Sinceridade

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (Maio 2014)

Na hospitalidade, a sinceridade também é um atributo louvável (LASHLEY, 2004).

Eu falo a verdade, se não ficou bom, eu falo que não ficou bom. Como elas são fieis eu acho que se a gente falar a verdade elas acabam voltando mais vezes e realmente te procurando. (Entrevista 10, vendedora, 18 anos, *premium, shopping*)

O consumidor, entretanto, critica muito:

Eles querem bater meta e querem que você compre, então tudo o que você experimentar mais ficar lindo. (Entrevista 3, consumidora, 18 anos, classe B)

- ***Performance: dificuldades no dia a dia***

Quando as palavras “bater meta” entram em cena, por mais que se procurem estratégias para minimizar sua força, ocorrem obstáculos no desempenho de papéis dentro do padrão almejado, e não coadunam com as motivações relativas a hospitalidade. Os riscos de não corresponder às expectativas podem trazer consequências difíceis e, em alguns casos, sanções materiais ou morais. (DARKE, GURNEY, 2004)

A gerente só quer resultado; de certa forma ela tá certa, porque eu acho que no nosso trabalho é isso que importa, ela quer bater a cota da loja. (Entrevista 10, vendedora, 18 anos, *premium, shopping*)

Em final de meta acontece muito isso, vão com muita sede ao pote, querem correr, acabam se atropelando e não dá. (Entrevista 9, gerente, 30 anos, *premium, rua*)

Outra questão que gera problemas é o trabalho no fim de semana. Algumas gerentes tentam ser compreensivas com as necessidades dos funcionários, mas nem sempre isso é possível, considerando-se que sábado é o dia em que ocorrem as maiores vendas.

Eu acumulava folgas. Tinha vez que eu tirava folga 4 dias seguidos e ia viajar, isso é viável numa loja, você conversando. Mas não são todas as lojas que vão ser assim tão fáceis – mas se você conversar, às vezes consegue levar. Não ter final de semana é um dos motivos para querer sair do varejo. Se fosse de segunda a sexta eu não sairia, porque gosto do que faço e ganho bem, se comparado a um estágio na área de moda. (Entrevista 7, gerente, 30 anos, *premium, shopping*)

- ***Performance: construção de relacionamentos***

O desenvolvimento dos relacionamentos ocorre quando o vendedor tira o foco da venda e procura ouvir os problemas e dificuldades do consumidor. Nestes casos, nas palavras dos próprios entrevistados, são criados vínculos de amizade e proximidade que confirmam as motivações da hospitalidade (TELFER, 2004). É o que Camargo (2004) entende por hospitalidade em sua dimensão comercial, quando diz que é tudo o que vai além do contrato.

Outro dia eu fui tomar café com uma cliente que estava me contando que está numa situação complicada com o marido, por exemplo. Então às vezes você acaba até sendo um pouco de psicóloga das pessoas. E as pessoas são carentes disso. Precisam de atenção, precisam se sentir paparicadas. (Entrevista 4, gerente, 30 anos, *luxo, shopping*)

A hospitalidade também diz respeito à frequência com que os encontros se realizam. Neste sentido, os contatos por mídia digital, quer por motivos de venda ou pessoais, tanto quanto passar “só para falar um oi”, tomar um café, caracterizam a motivação da hospitalidade por meio do desejo de agradar por amizade/ benevolência/ afeição (TELFER, 2004).

Essa proximidade. Eu tenho clientes que me mandam WhatsApp: estou passando aí para a gente tomar um café...estou passando aí para te dar um oi. E você acaba tendo um vínculo de amizade mesmo com esses clientes, né? (Entrevista 4, gerente, 30 anos, *luxo, shopping*)

A proprietária tem uma joia que adora e que combinava com o vestido e emprestou para a pessoa. Tem umas pessoas que ela adora e vira

amiga mesmo. A gente tem essa característica de fazer uma coisa mais próxima. (Entrevista 11, gerente, 22 anos, *premium*, rua)

É evidente também que para alguns profissionais da equipe de vendas existem linhas divisórias entre atores e plateia, especialmente no mercado de luxo, de regras mais rígidas.

Não dá para você viver no mesmo padrão dessas pessoas, porque eles vão em restaurantes, fazem viagens e frequentam ambientes, e você não. Mas você conhece essas pessoas, se você estiver em qualquer lugar de alto nível, provavelmente acaba encontrando: é um círculo que você pode frequentar, mas não é *habitué*. (Entrevista 8, gerente, 33 anos, luxo, *shopping*)

Essa linha divisória também ocorre para alguns vendedores no relacionamento com os pares. Muitas vezes preferem separar o profissional do pessoal para evitar conflitos.

Quando eu entro numa empresa, é para ganhar dinheiro. Amigos eu faço lá fora, ninguém precisa ser meu amigo de infância; só tem que me respeitar. Se a partir daí rolar uma afinidade com alguém e se tornar meu amigo, é um *plus*. (Entrevista 2, vendedora, 28 anos, *premium*, *shopping*)

Para alguns, entretanto, essa linha divisória é ultrapassada a partir do momento em que o relacionamento sai da loja e atinge níveis mais pessoas, entrando nos motivos recíprocos da hospitalidade, ter amigos/fazer companhia (TELFER, 2004).

Dá para estender a amizade ao longo do tempo, tem clientes que hoje são minhas amigas. Acho que eu tenho 3 ou 4 amigas que não compram aqui no Cantão mas que eram minhas clientes anteriormente. Não dá para generalizar, é raro. A gente tenta buscar sempre isso, mas essa conquista é ao longo do tempo, demora um pouquinho. (Entrevista 7, gerente, 30 anos, *premium*, *shopping*)

As motivações propostas por Telfer (2004), ou a ausência delas, foram observadas nas diferentes colocações das entrevistadas. Convém ressaltar que algumas palavras chaves reforçam a presença da hospitalidade. Quando se fala na motivação ‘Dever da Hospitalidade’, observa-se a presença dos verbos TER e PRECISAR, e das palavras REGRAS e PROCEDIMENTO. Já quando se fala na motivação ‘Motivos recíprocos’, o verbo mencionado pelos entrevistados é GOSTAR e as palavras são

PRAZER, VÍNCULO, RELACIONAMENTO, AMIZADE, AFINIDADE, LADO HUMANO e PSICÓLOGOS. Este segundo grupo demonstra compromisso com ações que superem o papel preestabelecido para o vendedor, o que, para diferentes autores caracteriza a presença da hospitalidade (TELFER, 2004; CAMARGO, 2004; BUENO, 2008; GOTMAN, 2009).

Considerando todas as motivações, observamos que a maioria é motivada pelo dever habitual de ajudar ou acolher alguém em necessidade; em seguida, vêm os motivos recíprocos, caracterizados pelo desejo de ter companhia ou fazer amizades. O terceiro é a consideração pelo outro, incluindo o desejo de agradar os outros, proveniente da amizade e da benevolência por todos ou da afeição por certas pessoas. A hospitalidade também pode ser vista no perfil dos vendedores que escolheram a profissão por gostarem de fazer as pessoas felizes, acolhendo-as e fazendo mais do que seu trabalho requer. Os vendedores tendem a mencionar um número maior de frases que remetam ao conceito de hospitalidade do que os consumidores.

Considerações finais

Ao abordar a hospitalidade como forma de entender as relações humanas, as lojas de varejo de moda tornam-se um espaço de interação entre vendedor e consumidor, no qual a comunicação se processa de forma pessoal e direta, envolvendo, de um lado, o consumidor – que escolhe, adquire e usa produtos, serviços, ideias e experiências visando satisfazer necessidades e desejos. E de outro lado, agrega o vendedor – que oferece esses produtos, serviços, ideias e experiências, e argumenta em seu favor. O espaço dessas lojas inclui o ambiente físico e o ambiente social (SOLOMON, 2002; LEVY, WEITZ, 2000).

Goffman (2011) entende que deve haver compatibilidade entre aparência, *performance* e cenário, o que se verifica em parte das lojas pesquisadas enquanto em outras lojas falta harmonia. A *performance* do vendedor corresponde a papéis apontados pelos autores de *marketing*. Esse dever pode ser acrescido de algo extra e decorrente de

elementos genuínos, considerados motivações da hospitalidade por Telfer (2004). Mas quais seriam essas motivações? Como classificá-las além do dever? Neste sentido, Telfer (2004) dividiu a relação entre as motivações da hospitalidade em três grupos de modo a entender o ponto em que extrapolam o dever habitual de ajudar ou acolher alguém em necessidade. A clareza dessa abordagem permite identificar as motivações presentes no relacionamento entre gestores da marca (vendedor/gerente e proprietário) e consumidor. O dever ainda é a maior motivação, mas as motivações como motivos recíprocos também são significativas, na medida em que são caracterizadas pelo desejo de ter companhia ou fazer amizades; consideração pelo outro; desejo de agradar a terceiros, decorrente da amizade e da benevolência por todos ou da afeição por certas pessoas; e compaixão e preocupação, isto é, o desejo de satisfazer a necessidade dos outros, bem estar. A hospitalidade também pode ser vista no perfil dos vendedores que escolheram a profissão por gostarem de fazer as pessoas felizes, acolhendo-as e fazendo mais do que seu trabalho requer.

O varejo de moda feminina se utiliza de estratégias motivadas pela hospitalidade. As pessoas encenam papéis conforme os diversos padrões de comportamento estabelecidos, e as ações de hospitalidade extrapolam o convencional nas relações de compra e venda. No decorrer dos encontros, são criados vínculos importantes, o que denota a presença das diferentes motivações envolvendo a atividade da hospitalidade, como aponta Telfer (2004). Na busca do entendimento dessas motivações entre os indivíduos, pode-se observar que a perspectiva da hospitalidade foi pertinente. Pensar nos relacionamentos apenas do ponto de vista comercial traduz-se na opção por ignorar fatores que enriquecem essas interações. A hospitalidade é a principal responsável pela constituição e a manutenção dos relacionamentos e as empresas vêm procurando trazer este conceito para as lojas. Ainda assim, colocá-lo em prática é desafiador, à medida que entra em conflito com as metas de vendas. Os vendedores mesmos reconhecem que exercer a hospitalidade é difícil, mesmo tendo consciência dessa necessidade e importância, nos momentos em que são pressionados por metas de vendas. A pesquisa evidencia que é possível ser hospitaleiro na área comercial pela

revisão de estratégias e pela adoção e adaptação a outras que possibilitem o exercício da hospitalidade.

Referências

- BUENO, M. S. (org.) *Hospitalidade no jogo das relações sociais*. Goiânia: Vieira, 2008.
- CAMARGO, L. O. L. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2004.
- DARKE, J.; GURNEY, C. Como alojar? Gênero, hospitalidade e encenação. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A (org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. 2 ed. São Paulo: Manole, 2004, p. 111-143.
- GIGLIO, E. *Comportamento do consumidor e a gerência de marketing*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GOFFMAN, E. *A Representação do eu na vida cotidiana*. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade é possível? *Revista Hospitalidade*. v. 6, n. 2, p.3-27, 2009.
- LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, 2004, p. 1-24.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, D.; BRIDGES, D. *A alma do novo consumidor*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.
- LIMA, O. C. *Os significados das relações comerciais entre compradores e vendedores de Sulanca na Feira de Caruaru-PE*. 2010. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão Empresarial). Faculdade Boa Viagem, Recife, 2010.
- LOVELOCK C; WRIGHT L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F. M. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PENNA, A. M. F. S.; LEÃO, A. L. M. S.; MIRANDA, A. P. C. Competências requeridas ao vendedor de “classe alta” no varejo de moda: expectativas cruzadas entre o consumidor, o gerente, o proprietário e o próprio vendedor. *XI SEMEAD – Seminários em Administração*. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, 2008. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhospdf/838.pdf>>. Acesso: 01 out. 2013.

PINHEIRO, R. M.; DE CASTRO, G. C.; SILVA, H. H.; NUNES, J. M. G. *Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado*. São Paulo: FGV, 2006.

REVISTA HOSPITALIDADE. Universidade Anhembi Morumbi, UAM-SP; Mestrado em Hospitalidade, São Paulo. 2004. Disponível em: www.revhosp.org

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, 2004, p. 25-52.

SIMMEL, G. Fashion. *International Quarterley*, v. 10, 1904: 130-155. Disponível em: <http://www.modetheorie.de/fileadmin/Texte/s/Simmel-Fashion_1904.pdf>. Acesso: 20 out. 2013.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SOLOMON, M. *Comportamento do consumidor*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STREHLAU, S. *Marketing de luxo*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

Recebido em dezembro de 2014.

Aprovado em abril de 2015.