

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE HOTELARIA

**HILDENE SERRA DA CRUZ**

**HOSPITALIDADE E GESTÃO PARA *STAKEHOLDERS* EM SHOPPING CENTERS  
DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: evidências de um estudo de caso em São  
Luís/MA**

São Luís  
2022

**HILDENE SERRA DA CRUZ**

**HOSPITALIDADE E GESTÃO PARA *STAKEHOLDERS* EM SHOPPING CENTERS  
DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: evidências de um estudo de caso em São**

Luís/MA

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro.

São Luís

2022

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Serra da Cruz, Hildene.

HOSPITALIDADE E GESTÃO PARA STAKEHOLDERS EM SHOPPING CENTERS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: evidências de um estudo de caso em São Luís/MA / Hildene Serra da Cruz. - 2022.

104 f.

Orientador(a): Ruan Tavares Ribeiro.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2022.

1. Hospitalidade. 2. Pandemia COVID 19. 3. Serviços.  
4. Shopping. 5. Stakeholders. I. Tavares Ribeiro, Ruan.  
II. Título.

**HILDENE SERRA DA CRUZ**

**HOSPITALIDADE E GESTÃO PARA *STAKEHOLDERS* EM SHOPPING CENTERS  
DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: evidências de um estudo de caso em São**

Luís/MA

Monografia apresentada ao Curso de  
Hotelaria da Universidade Federal do  
Maranhão, para a obtenção do título de  
bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: 09/01/ 2023

BANCA EXAMINADORA:

---

**Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro (Orientador)**

Mestre em Hospitalidade

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

---

**Prof.<sup>a</sup> Monica de Nazaré Ferreira de Araújo**

Pós - Doutoranda no programa de pós-graduação  
do NAEA

Universidade Federal do Pará (UFPA)

---

**Prof. Luis Antonio Pinheiro**

Mestre em Cultura e Sociedade

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Aos meus pais, que sempre me incentivaram, deram força e acreditaram na minha capacidade.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que me conduziu durante esses anos.

Aos meus pais, por terem me dado força e sustentabilidade financeira do início ao fim do curso, para chegar a esse momento.

Aos meus irmãos que estavam sempre me dando apoio para continuar, e são minha alegria, minha força.

As minhas avós Iara Ribeiro pelo apoio e abrigo dado por todo esse tempo e a Hildenê Raimunda (*in memoriam*), que permanece em minha memória e coração.

A Dona Antônia, que no início desta jornada muito me ajudou. Que Deus possa abençoar toda a sua família, a Ildison Rafael que me ajudou nessa última etapa.

Aos amigos e colegas que fiz durante os cursos de graduação e de pós-graduação, aos quais agradeço a contribuição na minha formação, tanto como estudante de hotelaria quanto como pessoa. Alguns desses serão meus amigos sempre Diogo Soares, Elizangela Arouche, Aline Ribeiro, Dorymari Sodrê.

Por fim, ao professor Ruan, por ter me orientado neste trabalho, sobretudo pela sua compreensão e dedicação.

*“Agradecer o bem que recebemos é retribuir  
um pouco do bem que nos foi feito”.*  
*(Augusto Branco)*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender de que forma as relações de hospitalidade, a partir da gestão para *stakeholders*, podem favorecer a prestação de serviços de *shoppings center* no decorrer da pandemia da COVID-19. Para o alcance de tal objetivo, foi realizado um estudo de caso único em um *shopping* de São Luís, no Maranhão. A pesquisa é qualitativa e de caráter exploratório. Adotou-se um estudo de caso único, de modo que os dados foram coletados a partir de uma entrevista, em seguida foi realizada uma análise de conteúdo dos áudios transcritos. Em relação aos resultados obtidos, verificou-se que o *shopping*, para manter a relação de hospitalidade durante a pandemia, buscou conservar a relação já estabelecida na perspectiva de melhor atender o cliente e o *stakeholders* dentro da organização. Pontua-se que houve alterações na prestação de serviços antes e depois da pandemia de COVID-19, o qual era prestado de forma presencial e passou a ser completamente online, todavia mantendo a hospitalidade no atendimento ao cliente e na relação com os *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Hospitalidade; Stakeholders; Pandemia da COVID-19; Serviços; Shopping.

## **ABSTRACT**

The present work aims to understand how hospitality relations, from management to stakeholders, can favor the provision of shopping center services during the COVID-19 pandemic. To achieve this objective, a single case study was carried out in a shopping center in São Luís, Maranhão. The research is qualitative and exploratory. A single case study was adopted, so that data were collected from an interview, followed by a content analysis of the transcribed audios. Regarding the results obtained, it is accepted that the mall, in order to maintain the hospitality relationship during the pandemic, sought to maintain the relationship already established in the perspective of better serving the customer and the stakeholders within the organization. It is pointed out that there were changes in the provision of services before and after the COVID-19 pandemic, which was provided in person and became completely online, while maintaining hospitality in customer service and in the relationship with stakeholders.

Keywords: Hospitality; Shareholders; COVID-19 pandemic; Services; Shopping.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Classificação de gravidade da COVID-19 .....	22
<b>Quadro 2</b> - Classificação ABRASCE por tipo de empreendimento.....	30
<b>Quadro 3</b> - Estilo de Shopping Centers Especializados Segundo a ABRASCE .....	31
<b>Quadro 4</b> - Stakeholders e suas premissas teóricas .....	33
<b>Quadro 5</b> - Modelo de estratégia comportamental .....	38
<b>Quadro 6</b> - Sete tipos de stakeholders .....	39
<b>Quadro 7</b> - Características, problemas e soluções em serviços.....	44
<b>Quadro 8</b> - Modo de serviços .....	48
<b>Quadro 9</b> - Os tempos / espaços da hospitalidade humana .....	52
<b>Quadro 10</b> - Entrevistada Gerente de Marketing .....	60

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo Inicial de Freeman (1984).....	34
<b>Figura 2</b> - Stakeholder Primário.....	35
<b>Figura 3</b> - Stakeholders secundários .....	36
<b>Figura 4</b> - Classificação dos stakeholders .....	37

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 PANDEMIA COVID 19, SHOPPING CENTERS E GESTÃO DE STAKEHOLDER	15
2.1 Pandemia de COVID-19.....	15
2.2 Shopping Centers.....	25
2.3 Gestão de Stakeholders .....	32
3 SERVIÇOS E HOSPITALIDADE .....	41
3.1 Serviços.....	41
3.2 Hospitalidade.....	49
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
4.1 Tipo de estudo.....	57
4.2 Descrição e análise dos dados.....	58
4.3 Descrição do local de pesquisa .....	59
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
5.1 Serviços e a pandemia da COVID19.....	60
5.2 Gestão para Stakeholders e a pandemia da COVID19.....	69
5.3 Hospitalidade na gestão para <i>stakeholders</i> e na prestação de serviços .....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
REFERÊNCIAS .....	80
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....	91
APÊNDICE B – CATEGORIZAÇÃO.....	93
APÊNDICE C - DOCUMENTO DE AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA.....	94
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA .....	95

## 1 INTRODUÇÃO

A COVID-19 surgiu na China, mais precisamente em Wuhan, cidade em que registrado o primeiro caso da infecção. Com o passar dos meses, o surto que havia se instalado naquela região se disseminou rapidamente se transformando, assim, em uma pandemia.

Diante da propagação da doença, questionamentos surgiram em relação as formas mais comuns de transmissão. O distanciamento social passou então a ser defendido pelos órgãos governamentais e foi adotado por inúmeras pessoas. Diante desse cenário, o comércio varejista foi fortemente impactado.

Aliados do entretenimento da população, repletos de conforto, segurança, com estacionamentos seguros, reunindo um conglomerado de serviços e outras facilidades, os shoppings centers foram um dos principais afetados pela pandemia da COVID-19, os quais tiveram que se adaptar ao “novo normal”.

Levy e Weitz (2000) defendem que os shoppings centers têm sob o mesmo teto, lojas que apresentam sinergias e são diferenciadas umas das outras, estas são responsáveis por tornar esses locais mais atraentes ao público.

De acordo com os dados divulgados pela Associação Brasileira de Shopping Centers, em 2017, ao longo dos anos o setor obteve um crescimento considerável em relação ao número de shoppings operantes, refletindo na sustentabilidade da expansão da economia. Outrossim, observa-se que nos últimos dez anos abriram aproximadamente 200 empreendimentos, os quais tem se mostrado de notável contribuição para incrementar o faturamento dos shoppings.

No âmbito da gestão de shoppings centers, do relacionamento com os grupos de interesse e da prestação de serviços ofertados, compreende-se que o estabelecimento de relações de hospitalidade pode, direta ou indiretamente, impactar na qualidade dos serviços prestados e influenciar na satisfação de seus clientes.

Após pesquisas realizadas sobre o tema no Catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Portal de Periódicos da CAPES, SciElo, Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Google Acadêmico, foi possível localizar trabalhos relacionados ao tema Covid-19 e gestão de shoppings centers, dentre os quais pode-se destacar o trabalho de Ferreira, Silva e Rodrigues (2020) que discutem, a

partir de uma pesquisa realizada em shoppings centers de Feira de Santana (BA), como as empresas se ajustaram aos impactos causados pela COVID-19.

Contudo, não foram identificadas pesquisas que abordassem a temática da hospitalidade no âmbito da gestão de shoppings centers, sobretudo no contexto da pandemia da COVID-19. Além disso, a partir de pesquisas realizadas no Núcleo de Projetos e Pesquisas em Hotelaria não foram localizados Trabalhos de Conclusão de Curso que relacionassem hospitalidade, gestão para *stakeholders* e serviços prestados por shoppings centers de São Luís (MA) no contexto da pandemia da covid-19. Assim, evidencia-se o ineditismo da presente pesquisa.

A motivação para a realização do presente estudo se dá pela inquietação em entender como o setor se manteve antes e durante o período de pandemia da COVID-19, bem como compreender toda a movimentação do setor que resultaram nas ações manifestadas nesse período.

Diante do crescimento contínuo do setor de shoppings centers é notória a necessidade de se estudar, sob a perspectiva das relações de hospitalidade, como esses empreendimentos se comportam diante de um período pandêmico, quais as possíveis readequações de serviços voltados ao acolhimento do público e o estabelecimento de estratégias voltadas para seus *stakeholders*.

Portanto, parte-se da seguinte indagação: de que forma as relações de hospitalidade, a partir da gestão para *stakeholders*, podem favorecer a prestação de serviços de shoppings centers no decorrer da Pandemia da COVID-19?

Diante desse questionamento, pretende-se com a presente pesquisa compreender de que forma as relações de hospitalidade, a partir da gestão para *stakeholders*, podem favorecer a prestação de serviços de shoppings centers no decorrer da Pandemia da COVID-19. Em relação aos objetivos específicos, buscou-se: a) identificar os principais *stakeholders* do shopping center investigado para a prestação de serviços ao longo da pandemia da COVID-19; b) identificar os principais serviços prestados pelo shopping center antes e durante a pandemia da COVID-19; e, c) analisar as relações de hospitalidade no âmbito dos serviços prestados pelo shopping center alvo desta pesquisa, bem como sua gestão para *stakeholders* ao longo da pandemia da COVID-19.

Quanto aos procedimentos metodológicos, optou-se por realizar uma pesquisa do tipo exploratória, de abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso único (YIN, 2010), no qual os dados foram obtidos a partir de uma entrevista

com a gestora do shopping center estudado. As análises da entrevista foram realizadas a partir da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Em relação a estrutura do presente trabalho, o referencial teórico se subdivide em duas partes principais. Na primeira parte, descreve-se o surgimento dos shoppings pela ótica de autores como Pronin (2015), destacando-se os fatores que levaram a existência desses empreendimentos na sociedade, o processo de implantação na Europa e no Brasil baseando-se em Pevsner (1976), além de apresentar suas definições propostas por Pintaundi (1989) e Padilha (2006), bem como seu interior é dividido em diálogo com Neves (2011) e a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 2000).

Na primeira parte do trabalho, ainda, apresenta-se as principais discussões sobre hospitalidade, a partir de Grinover (2007) e Plentz (2007). Evidencia-se a caracterização do desenvolvimento daquela diante da sociedade e as contribuições de Camargo (2003) para a maneira como a hospitalidade se mantém presente nas relações interpessoais ao longo dos tempos.

Na segunda parte do trabalho, faz-se uma descrição dos serviços, sua definição, classificação e caracterização, além de evidenciar o surgimento das organizações e impactos nos produtos ofertados segundo Peter Hill (1977), Mais (2001) e Lima (2007). Prossegue-se, na segunda parte do trabalho, discutindo-se a gestão para *stakeholders*, o surgimento de tal teoria, sua importância para as organizações e suas funções. Na terceira parte do trabalho serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

Finalmente, na quarta parte do trabalho, serão apresentadas as considerações finais com base nas análises e discussões realizadas, a partir dos dados coletados.

## 2 PANDEMIA COVID 19, SHOPPING CENTERS E GESTÃO DE STAKEHOLDER

Neste capítulo abordar-se-á como ocorreu a pandemia de COVID-19, como ela se disseminou pelo mundo e causou fatalidades, afetando, assim, a sociedade, mediante o atravessamento de fronteiras incidindo em milhares de vítimas. Também será dissertada a história dos shoppings centers, seu surgimento e implantação no mundo, bem como serão descritas as principais características de um shopping e as funcionalidades dos empreendimentos dentro dele. Serão apresentados, também, os conceitos de hospitalidade, na perspectiva de evidenciar como ela se faz presente na vida das pessoas, desde sua chegada até seu comportamento no decorrer dos tempos, bem como a forma que ela atua no setor de shoppings.

### 2.1 Pandemia de COVID-19

A pandemia está sendo um acontecimento que paralisa o mundo todo, pois, toma conta de todos os países, afeta toda a sociedade, modificando radicalmente assim os costumes , cotidiano laboral e vida social, de tempos em tempos vemos o mundo com um assolamento de doenças que em seu geral são fatais, pois, por não serem ainda estudadas não é possível se fazer uma medicação que possa combater a tempo dela se alastrar, e como o mundo está mais globalizado sua disseminação é mais rápida.

Assim, segundo Veschi (2020), o termo pandemia historicamente vem do grego *pandemia*, onde separando os termos têm dois elementos *pan* – que se refere a tudo ou todo – e *demos* – que retrata a ideia de “comunidade, cidade ou grupo de pessoas”.

O estado de Pandemia se caracteriza quando a doença já está em fase de epidemia, se propagando nos indivíduos que estão situados nas mais diversas regiões geográficas no planeta ou em outro continente. Diante desses fatores, ocorre o contágio intercontinental, o qual por alcançar grandes proporções de transmissão, tem a capacidade de realizar alterações demográficas, políticas e econômicas (BARATA, 2009).

Para a Fundação Osvaldo Cruz (2020), o contexto de Pandemia se trata da propagação de uma nova doença no mundo. Esse termo se usa quando há uma

epidemia em uma região, que se espalha em outros continentes, ocorrendo a transmissão de pessoa para pessoa.

Nesse sentido, destaca-se que “Nos últimos 30 anos, tem crescido o número de surtos de vírus, proliferando assim as doenças que assolam todo o mundo. Entretanto, relatos históricos de pandemias vão além do século XX e já preocupam a humanidade há dois mil anos [...]” (SANAR, 2020, p. 1). Sabe-se que já houve vários outros tipos de pandemia há vários anos e que elas trouxeram muitos malefícios para a sociedade, cada uma deixando suas marcas em diferentes períodos.

Com isso, o que não faltam são exemplos de doenças, tais como peste negra (bubônica), cólera, varíola e diferentes tipos de gripe, dentre elas a espanhola, Hong Kong, Russa, asiática, gripe suína (H1N1) e, atualmente, a COVID-19. Ainda nesse contexto abordaremos algumas doenças pandêmicas em diálogo como Silva (2020).

A varíola foi uma doença que causou grandes epidemias, oriunda de séculos anteriores, ela acarretou inúmeras epidemias durante muito tempo, a partir do século II D.C. Consta que ela tenha surgido na Índia, durante a antiguidade e se alastrado pelo mundo. Tal enfermidade adotou diferentes nomenclaturas, tais como peste antonina. Seus principais sintomas são lesões na pele causadas por um vírus, podendo ser transmitida por meio de secreções das pessoas infectadas e compartilhamento de objetos. No Brasil, ele surgiu com um surto epidêmico na cidade Itaparica (BA), em 1563. Os índios foram os mais afetados pela doença, pois a mortalidade no Brasil era grande entre eles quando comparada a outros continentes (SILVA, 2021).

O nome peste negra começou a ser conhecido em 1930, em virtude de um erro de tradução. O nome de “atra mors” e “morte terrível” eram os termos utilizados na época, onde “atra” pode ser compreendida como terrível ou negra.

A peste negra (bubônica) é uma doença que sua causa principal é uma bactéria transmitida por ratos. Os sintomas observados eram gripes fortes que também causavam inchaço nos gânglios e manchas negras na pele. Essas características levaram a nomenclatura da doença, atingindo a Ásia e Europa (dizimou um terço de toda a população europeia) entre 1346 e 1353, sua transmissão aconteceu pelas viagens marítimas proliferando assim em todas as cidades, principalmente as que não tinham saneamento básico (VICK, 2020).

A peste paira até hoje em países onde não tem saneamento e falta de políticas públicas em alguns lugares da América do Sul, Ásia e África, entre outros países como Peru, Congo e Madagascar. Além disso, o tratamento da peste negra consiste em uma terapêutica que pode ser realizada por vacinas, embora não seja recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), e por antibióticos que é o mais indicado (ROSA FILHO, 2020).

Sabe-se que “A influenza ou gripe é considerada a infecção que mais causou doenças e mortes até a atualidade” (COSTA; MERCHAN-HAMANN; 2016). O vírus influenza é um dos mais conhecidos em épocas pandêmicas, tendo dizimado milhões de pessoas no decorrer da história.

O potencial pandêmico torna a influenza uma doença de destaque entre outras infecções. Os estudos mostram eventos em que o referido tipo de infecção já estava presente na história, desde séculos passados, com ocorrências nos anos de 1889, 1918, 1957, 1968, 1977 e 2009. Os acometimentos desse vírus na sociedade foram registrados, também, entre 1918 e 1920 a gripe Espanhola; a gripe Asiática no ano de 1957 a 1960; e a de Hong Kong, entre 1968 e 1969. Entre os anos de 1977 e 1978, a Gripe Russa afetou um número expressivo de crianças e adolescentes, isto em função de uma nova cepa substituir a outra (COSTA; MERCHAN-HAMANN, 2016).

Ainda nesse contexto, Costa e Merchan-Hamann (2016) ressaltam que as pandemias de influenza sempre aconteciam em épocas de conflitos bélicos, tais como: Primeira Guerra Mundial (1914-1918), Guerra da Coreia (1950-1953), Guerra do Vietnã (1964-1973) e a ocupação soviética do Afeganistão (1979-1989), onde ocorria um conglomerado de pessoas e isso facilitava a proliferação das doenças.

Em 1580 surgiram os primeiros relatos de pandemia de gripe que se espalhou pela Ásia, Europa, África e América. Alguns séculos depois, em 1889, a gripe Russa foi uma das primeiras documentadas com detalhes, desde a sua proliferação inicial de duas semanas sobre o Império Russo chegando ao Rio de Janeiro. Ao todo, morreram mais de 1 milhão de pessoas por causa da influenza A (SANAR, 2020).

Em maio de 1918 houve uma doença que vinha culminando na morte de várias pessoas na Europa. O continente já vinha sendo devastado pelas consequências do conflito da Primeira Guerra Mundial. Assim, começaram a surgir casos de uma doença que ainda não era conhecida e se confundia com cólera e tifo,

sendo que somente no final do mês de julho daquela ano que seria identificada como gripe espanhola (NEUFELD, 2020)

A designação de gripe espanhola surgiu em virtude de a Espanha estar neutra na guerra e reconheceu a gripe como um problema, então realizou a divulgação de informações sobre a doença. No Brasil, a epidemia se alastrou nos meses de setembro e novembro de 1918, causando notável desordem social e uma crise política (SOUZA, 2009).

Com isso há inúmeras teorias sobre onde realmente começou a doença, se em um acampamento militar do Kansas (Estados Unidos da América), se entre militares que viajavam mais tarde para a Europa ou se por meio de soldados indochineses que lutaram na França entre 1916 e 1918. Outro provável início apontado foi na base militar de Etah, no norte da França. A doença atuou em três ondas, sendo que a segunda foi a mais contagiosa e causou muitas mortes (BARATA, 2009).

O vírus se espalhou rapidamente nos EUA, atingindo o Velho Continente, em poucas semanas a doença se alastrou por toda Europa, chegando à Índia, Austrália e à Nova Zelândia em junho daquele mesmo ano (ROSA FILHO, 2020).

Além disso, os sintomas da doença eram idênticos aos de uma gripe comum, como tosse, coriza, febre e dores de cabeça. Em casos mais graves apresentava características e tipos diferentes de pandemia. No Brasil, a doença chegou em setembro de 1918, em sua segunda onda, afetando todas as regiões do país. Os locais mais afetados foram as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro (SILVA, 2020).

Em pouco mais de um ano, a doença contaminou aproximadamente um terço de todos os seres humanos da época e deixou um número de mortos estimado entre 20 milhões e 50 milhões, com estudos mais recentes mencionando até 100 milhões. A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) levou quatro anos para matar 8 milhões. Na cidade de São Paulo, a gripe espanhola, ou apenas “a espanhola!”, como os moradores da cidade se referiam, em tom alarmado, à enfermidade durante os seus piores momentos, levou 5.429 vidas em 66 dias, o equivalente a 1% da população paulistana, que era de 523.196 pessoas na época, conforme dados levantados pelo historiador Claudio Bertolli Filho no livro *A gripe espanhola em São Paulo*, publicado em 2003. Diante disso, observa-se que a atual pandemia da

COVID-19 se mostra tão destrutiva quanto a gripe de 1918 (PORTAL DA CÂMARA DE SÃO PAULO, 2022).

A primeira pandemia do século XXI teve a ocorrência principiante em 2009 com o aparecimento de casos da gripe A (H1N1), a chamada gripe suína, prevista por órgãos sanitários há alguns anos. “Numa pandemia de influenza espera-se que a doença se dissemine rápida e amplamente, afetando indivíduos de todas as faixas etárias e estimando-se que 30% a 50% da população sejam atingidos” (Ministério da Saúde, 2006).

De acordo com Greco *et al.* (2009), a pandemia que foi causada pelo vírus influenza A, subtipo H1N1, iniciou em março de 2009, momento em que os primeiros casos surgiram no México, de modo que o país viu o aumento dos casos e de internações por pneumonia grave, bem como internações de casos com faixa etária atípica, marcadas por óbitos de pacientes jovens e sem comorbidade prévia. A disseminação do vírus entre humanos se deu por uma recombinação da genética de vírus suíno, aviário e humano. As mudanças que esse vírus teve em sua combinação genética foi o que levaram a maior transmissão entre as pessoas, pelo fato de ter uma diferença significativa com o vírus que já circulava desde 1977.

Sua transmissão ocorre de pessoa para pessoa pela inalação de gotículas, que são expelidas pelo espirro, tosse, contato direto com secreções ou fluidos corporais de pessoas infectadas. Bem como pode haver a transmissão de forma indireta no ato em tocar com as mãos infectadas regiões de mucosa como olhos, boca ou nariz (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, 2020).

Os sintomas mais frequentes se dão por febre, com manifestações respiratórias, calafrios, tosse seca, cefaleia, congestão nasal ou coriza, mialgia, anorexia e fadiga. Com menos frequência ainda é observado náuseas, dores abdominais, diarreia e fotofobia. Em pessoas saudáveis adultos e crianças a doença pode durar até duas semanas com consequências moderadas, já em idosos tem consequências mais graves, pois, seu quadro clínico agrava a doença por conta das doenças crônicas onde eles são mais suscetíveis a desenvolverem, com isso a hospitalização é mais recomendada (SECRETÁRIA ESTADUAL DA SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Machado (2009) ressalta que a incubação do vírus ocorre entre 2 e 7 dias, sua propagação começa a ocorrer um dia antes do início dos sintomas e até 5 a 7

dias após, as crianças e pessoas com imuno comprometidos, o período de transmissão é mais alto.

A primeira identificação do vírus no Brasil foi em maio de 2009, com o início do inverno no Sul, sendo que nesse período as atividades aumentam. Os casos de mortalidade e morbidade no Brasil por influenza foram iguais aos de outros países. No início de julho foi identificada uma alta mortalidade por pneumonia e influenza em pessoas de 20 a 59 anos. A detecção no aumento de mortes ocorreu em novembro de 2009, a maior parte delas relacionadas a primeira onda da pandemia, isto entre os grupos de 5 a 19 e de 20 a 50 anos (OLIVEIRA, 2013).

O Sul e sudeste foram os locais mais atingidos, os números de incidências aumentaram na Semana Epidemiológica (SE) 31, que refere a 31ª semana do ano. A média de idade era de 26 anos, de pessoas que eram cometidas. A sua maior parte de infectados era do sexo feminino, entre elas mais de 22% das gestantes. (CARNEIRO *et al.*, 2010).

As estratégias de enfrentamento contra a influenza se basearam em medidas de contenção, mediante a identificação precoce de casos, bem como a realização de tratamento e isolamento. Além disso, foram realizadas determinações de monitoramento da situação epidemiológica, diagnóstico precoce, acompanhamento de casos leves e moderados, em casos graves e com potência complicação realizou-se uma priorização desses indivíduos (BRASIL, 2009).

Conforme estudos realizados e revisões da literatura, a medida de prevenção mais eficaz contra a influenza A é a vacinação. É recomendada a aplicação anual em toda a população, assim como em todas as pessoas que não querem contrair a gripe. Conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS), as crianças de 6 a 23 meses têm maior risco, indivíduos com idade ultrapassando os 60 anos com patologias crônicas e idosos com mais 65 anos (GARCÍA-GARCÍA; RAMOS, 2006).

Forleo Neto *et al.* (2003) falam em relação à eficácia da vacinação, cujos estudos mostram que a imunização previne a infecção em até 90% dos indivíduos. Outrossim, pontua-se que um dos maiores desafios do século XXI foi a pandemia instaurada pelo novo coronavírus (COVID-19).

Na década de 1960 foi identificada uma variação do coronavírus, a qual houve uma mutação e hoje é a SARS-CoV-2 ou COVID-19, ou seja, uma das variantes do coronavírus. Essa variante surgiu primeiramente na China, cuja espécie é responsável por causar a doença em humanos. Dessa espécie temos quatro variantes, 229E, OC43, NL63 e HKU1, as quais causam sintomas que são

comuns em casos de gripe em pessoas imunocompetentes, cujo organismo é capaz de reagir ou combater microrganismos patogênicos ou parasitas. E outras duas espécies, SARS-CoV e MERS-CoV, estas causam um tipo de síndrome respiratória aguda grave que são fatais à vida humana (BELASCO, 2020).

O coronavírus (CoV) teve seu primeiro isolamento em 1937, sendo que anos depois, entre 2002 e 2003, foi reconhecido por causar síndrome respiratória grave nas pessoas, e que se nomeou SARS. Nesse tempo, a epidemia que ele causou trouxe para as pessoas infecções graves no sistema respiratório inferior, que era acompanhado de febre frequente e de insuficiência respiratória. Porém, o vírus foi controlado nos países onde ele tinha se alojado, a China, Canadá e Estados Unidos. Por conta do trabalho de pesquisadores que não descansaram para conterem a doença (BRAGA, 2020).

Seu primeiro caso surgiu em Wuhan, na China, marcando o início de um surto de complicações respiratórias. Em seguida, se tornou uma pandemia que rapidamente afetou vários países, impactando, assim, não só o sistema de saúde, mas também a economia mundial. Em 11 de fevereiro de 2020, a doença causada pelo SARSCov-2, recebeu um novo nome pela Organização Mundial da Saúde (OMS), ou seja, se tratava de uma variante do coronavírus, mais conhecida como COVID-19 (MATTA *et al.*, 2021).

A cidade de Wuhan, com mais de 11 milhões de habitantes, foi isolada pelas autoridades chinesas como tentativa de conter a propagação do vírus no dia 23 de janeiro. O governo asiático fechou Wuhan, cancelando voos e trens deixando a cidade sem acesso e suspendendo ônibus, metrô e balsas dentro dela. Nesse ponto, pelo menos 17 pessoas já teriam vindo a óbito e mais de 570 outros indivíduos foram infectados, incluindo casos em Taiwan, Japão, Tailândia, Coreia do Sul e os Estados Unidos (NEW YORK TIMES, 2020).

A COVID-19 já tinha chegado aos cinco continentes, com exceção de alguns territórios da Antártida. Sendo que do final de fevereiro para março daquele ano, a doença já se tinha centenas de casos na Alemanha, França, Singapura e no Irã e Itália essa marca já ultrapassava os milhões, na Coreia do Sul e alcançando a quase 80.000 na China. Com isso, a doença foi aumentando tornando exponencial a

sua subida de casos, o que passou a ser acompanhado pelo crescimento do número de mortos (MARQUES; SILVEIRA; PIMENTA, 2020, p. 231).

No Brasil foi registrado o primeiro caso de COVID -19 foi registrado dia 26 de fevereiro de 2020. Entre 22 e 27 de fevereiro de 2020, foram identificadas três cepas do SARS-CoV-2. Assim, já estava sendo estabelecida a prevenção farmacêutica com o distanciamento físico, proibição de viagens, uso de máscaras, entre outras. Desse modo, “Este cenário introdutório em nosso território influenciou o quadro precoce e mais grave de capitais como São Paulo, Rio de Janeiro, Ceará e Manaus [...]” (PLANO NACIONAL DE ENFRENTAMENTO À PANDEMIA DA COVID-19, 2020, p. 31).

O SARS-CoV-2, assim como outros vírus respiratórios, é transmitido pelo contato, gotícula ou por aerossol, segundo evidências atuais. Assim então segundo o Ministério da saúde:

A transmissão por contato é a transmissão da infecção por meio do contato direto com uma pessoa infectada (por exemplo, durante um aperto de mão seguido do toque nos olhos, nariz ou boca), ou com objetos e superfícies contaminados (fômites). • A transmissão por gotículas é a transmissão da infecção por meio da exposição a gotículas respiratórias expelidas, contendo vírus, por uma pessoa infectada quando ela tosse ou espirra, principalmente quando ela se encontra a menos de 1 metro de distância da outra. • A transmissão por aerossol é a transmissão da infecção por meio de gotículas respiratórias menores (aerossóis) contendo vírus e que pode permanecer suspensas no ar, serem levadas por distâncias maiores que 1 metro e por períodos mais longos (geralmente horas) [...]. (BRASIL, 2021).

Os sintomas respiratórios se iniciam com a perda do olfato e do paladar, os assintomáticos também podem transmitir o vírus pelo ar, no contato por aproximação ou em ambientes contaminados com secreções respiratórias (CHAN *et al.*, 2020).

De acordo com os dados dispostos no Quadro 1, é possível reconhecer os formatos em que a doença se apresenta, a saber: de forma leve, moderada, grave e crítica. Com isso, pode-se identificar o tipo de tratamento adequado para cada caso (BRASIL, 2020).

**Quadro 1** - Classificação de gravidade da COVID-19

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Infecção assintomática ou pré-sintomática	Teste positivo para SARS-CoV-2, sem apresentar sintomas

Doença leve	Presença de quaisquer sinais ou sintomas (por exemplo: Febre, tosse, fadiga, dor muscular e cefaleia), mas não apresenta dispneia ou exame de imagem anormal
Doença moderada	Evidência de doença do trato respiratório inferior (por avaliação clínica ou exame de imagem) e possui SaO <sub>2</sub> > 93% em ar ambiente
Doença grave	Presença de um dos seguintes fatores: - Frequência respiratória > 30 movimentos por minuto - SpO <sub>2</sub> ≤ 93% em ar ambiente - PaO <sub>2</sub> /FiO <sub>2</sub> < 300 - Infiltrado pulmonar > 50%
Doença Crítica	Presença de falência respiratória, choque séptico, e/ou disfunção de múltiplos órgãos

Fonte: National Institutes of Health, Treatment Guidelines Panel (2019).

Com o aumento dos casos no mundo, a OMS definiu várias recomendações, no sentido de diminuir o surto de coronavírus, como manter um distanciamento físico e social, manter-se em locais bem ventilados, evitar multidões, limpar as mãos frequentemente e usar máscaras de modo a cobrir nariz, boca e queixo sempre em proximidade de outras pessoas (OMS, 2020).

A pandemia de COVID-19 trouxe grandes repercussões no cotidiano da população mundial, devido a necessidade de quarentena, isolamento e distanciamento social. Essas medidas mudaram as opções de lazer e tiveram repercussões sobre a saúde mental das pessoas (MENEZES, 2020).

Com a evolução da doença e seu avanço cada vez mais rápido e de maneira descontrolada e avassaladora, foi necessário o desenvolvimento de uma vacina contra a COVID-19, pois ela estava fazendo muitas vítimas e acometendo a população sob as formas leve, moderada e grave, com complicações muito grandes e um número grande de óbitos (PAZ *et al.*, 2021).

Em meados de novembro de 2020, já havia sido desenvolvido mais de 198 vacinas, onde somente dez, estava na última etapa de testagem. No Brasil fazia-se o desenvolvimento clínico de quatro vacinas, sendo CHADOX1 NCOV-19 do Reino

Unido pelo laboratório AstraZeneca e Universidade de Oxford; CORONAVAC da China pelo laboratório Sinovac e Instituto Butantã; vacinas BNT 162 com RNA antiviral para imunização ativa contra COVID-19 (PF-07302048) do Estados Unido e Europa pelo laboratório Pfizer-Wyeth; e AD26.COVS.2 (VAC31518) da Europa pelo Janssen-Cilag (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

No mês de julho de 2021 foram distribuídas mais de 43 milhões de vacinas contra a COVID-19. Foi o maior resultado desde o início da campanha de imunização. Até agora, o Ministério da Saúde e os laboratórios responsáveis por vacinas já distribuíram 184 milhões de doses a estados e municípios, com aplicação de 147 milhões de doses. Se destacou, também, o Dia da Saúde para ressaltar o papel fundamental dos profissionais da área e do Sistema Único de Saúde (SUS) no combate à pandemia no país, especialmente no desenvolvimento e aplicação de vacinas (VALENTE, 2021).

Em contrapartida, a população mundial está diante de uma nova cepa da variante Ômicron percorrendo o mundo, a qual foi primeiramente identificada na África em novembro de 2021. A Organização Mundial da Saúde (OMS) relatou pela primeira vez sobre a nova cepa em 24 de novembro de 2021, posteriormente no dia 26 do mesmo mês, a OMS declarou que era uma variante de preocupação. A definição da nova cepa, ou seja, uma linhagem distinta do novo coronavírus, desta vez com alterações, podendo afetar as propriedades do vírus com implicações, ou seja, apresenta uma maior capacidade transmissão e a gravidade dela, além de prejudicar a eficácia das vacinas e medicamentos (ROCHA; PETRY, 2015).

Os países que detectaram a nova variante fora a África do Sul, Reino Unido, Alemanha, Itália, Holanda, Dinamarca, Bélgica, Botsuana, Israel Austrália e Hong Kong. O Brasil, Estados Unidos, Canadá, países da União Europeia, Austrália, Japão, Coreia do Sul, Indonésia, Arábia Saudita e Tailândia implantaram barreiras sanitárias como forma de restringir viajantes provenientes da África do Sul (EXAME, 2021).

## **2.2 Shopping Centers**

O Shopping Center surgiu a partir do século XX, período caracteriza pelo desenvolvimento industrial, estes originados pelas transformações econômicas na sociedade, dando origem assim às primeiras lojas e comércios que reinventaram a urbanização e o setor industrial (PRONIN, 2015). Na década de cinquenta, ocorreram grandes mudanças no setor comercial, pois, houve maior

desenvolvimento social, comercial e na economia.

Avulta-se que foram registrados outros acontecimentos que implicaram na existência dos shoppings, visto que as pessoas passaram a ter mais condições de realizarem compras, a dispersão da população das periferias e o aumento do setor automobilístico com grande expansão norte-americana, foram os reforçadores da necessidade em se disponibilizar um espaço amplo para estacionamento de automóveis (SANTOS; NONATO, 2021).

Nesse sentido, os mercados começaram a fazer parte da população a partir do século XIX, situados em lugares como as galerias, os mercados eram enfileirados já em estruturas cobertas que permitia a passagem das pessoas para

realizarem suas compras, as quais em sua maioria surgiam nos grandes centros das cidades (PRONIN, 2015).

Entretanto, houve uma notável decadência dos mercados por conta da violência que enfrentavam, pois, esses grandes centros começaram a se espalhar por todas as cidades e não davam segurança para as pessoas, estas por sua vez acabavam sendo vítimas de crimes. Além disso, não dispunham de estacionamento próprio, o que acabou descentralizando esses espaços comerciais, levando a diminuição do fluxo de pessoas, declinando esses tipos de empreendimentos (VASCONCELOS; RIBEIRO FILHO, 2019).

Com a maior parte do fluxo de pessoas diminuindo nos mercados, aumento da violência e o fluxo se voltando para a periferia, continuar com os mercados estava mais difícil, pois com pouca segurança e estacionamentos lotados, a população não conseguiria chegar a eles sem terem receio acontecer algo.

Nikolaus Pevsner (1976) declara que a arquitetura dos locais que eram destinados ao comércio, começaram a ganhar novas características, com a chegada dos shoppings centers. Para ele, o segmento de shopping se desenvolvia com a definição de três tipos básicos de edificações comerciais: as galerias, as lojas de departamento e os mercados.

Segundo Vargas (2001), as construções desse tipo continham uma forma própria neles e era preservado o espaço que se caracterizava por ser uma construção com uma passagem interior, nos estabelecimentos as pessoas indesejáveis eram banidas, não ficavam mendigos e nem prostitutas, no local não aceitavam exploração imobiliária com aluguel de lojas ao comerciante essas características eram semelhantes com os futuros shoppings.

Neves (2011) coloca que a tipologia espacial é definida como um espaço coberto com salões grandes em que as mercadorias eram expostas para o público. Destacando alguns exemplos, como a loja de departamento o Bon Marché (1852), em Paris; a Stewart & Co. (1859), em Nova York; e a Carson Pirie Scott & Co. (1899), em Chicago. O Bon Marché foi uma galeria onde havia uma variedade de produtos que os passantes realizavam suas compras e, simultaneamente, de passear e admirar as informações contidas nessas galerias, as pessoas aproveitavam esse passeio e assim utilizariam um pouco de seu tempo para realizarem as compras, uma vez que as lojas eram diversificadas e com preços acessíveis.

Ainda, de acordo com Nicolaus Pevsner (1976), o primeiro shopping foi inaugurado em 1953 em Rotterdam na Holanda, o qual serviria de modelo para o mundo e foi um projeto realizado por Van der Broek e Bakema. Como os shoppings trariam mais segurança para a população, os donos de mercado começaram a transferir seus negócios para esses espaços onde era possível manter seus clientes em segurança, começando a se proliferar pelo mundo.

No Brasil, o surgimento do Shopping Centers ocorreu apenas na segunda metade da década de 1960, quando o país passava por um importante processo de desenvolvimento econômico. Em 1966 foi instalado o primeiro shopping center brasileiro, o Shopping Center Iguatemi, localizado na zona sul de São Paulo, o qual ainda permanece em operação. A implantação desse empreendimento representou um grande avanço para as atividades comerciais do país, tendo em vista que grande parte das compras da elite brasileira, naquele período, era realizada em outros países, principalmente na Europa. Outro fator que justificou a instalação de shopping centers no Brasil foi o “American way of life”, uma vez que os Estados Unidos e o modo de vida de sua população eram inspiração para outros países, pois, representavam modernidade e crescimento econômico (SILVA, 2012).

Antes dos shoppings houve, também, os mercados assim como em outros países. O primeiro mercado surgiu em Santos, quando as obras das ferrovias foram acabadas, pois segundo Reis Filho (1994, p. 119), os produtos para abastecer a cidade naquele tempo eram realizados através das vendas realizadas nas margens do rio, que se originaram de aldeias, e fazendas e seu transporte era realizado por canoas que atravessavam rio Tamanduateí, assim apareceu a primeira feira em Cantos de Luz em 1797.

O shopping Iguatemi tentou modernizar-se realizando ampliações e mudanças para competir com outros shoppings, porém, por se manter em um ambiente mais para o Sul, onde o público ainda tem um maior poder aquisitivo, então essa mudança não aconteceu por motivos estruturais e regionais, por isso mantiveram a sua característica original.

Observa-se que desde 1890 a 1933 outros mercados surgiram no Brasil, mostrando como foram adaptados esses tipos de comércio:

O Mercado de São João, em estrutura metálica, foi inaugurado em 1890 na Rua de São João e desmontado em 1914 para transferência para os baixos do Viaduto Santa Efigênia, onde permaneceu mais dez anos. Em 1897 foi construído o Mercado da Concórdia, no Brás, sendo adaptado para teatro

em 1914. O Mercado de Pinheiros foi inaugurado por Washington Luís em 1909, ligado ao centro por uma linha de bondes elétricos. Com a criação do Parque Dom Pedro II e urbanização da Várzea do Carmo (1910-1920), demoliu-se um antigo mercado para construir o novo mercado municipal pelo escritório técnico Ramos de Azevedo. Sua inauguração foi em 1933 e passou, então, a ser o centro gastronômico da cidade. (PRONIN, 2015, p. 1).

Tendo uma grande participação e aceitação da população, igual ao que ocorreu em outros países, tiveram um histórico e, em sua maioria, as estruturas continuam uma passagem histórica a qual contribuía para a sociedade, de forma que algumas foram reutilizadas para outros fins, mesmo não sendo mais mercados eles foram bem utilizados pela sociedade.

Além do shopping Center Iguatemi, Pintaudi (1992) ressalta que outro shopping surgiu no Brasil, no Distrito Federal, cujas atividades foram iniciadas em 1971 e se localizava na região do centro de Brasília. Considerado o segundo desse porte instalado no país, sucedido por outro em Londrina, no Paraná, chamado de Com-Tour Londrina Shopping Center.

A definição de shoppings se dá por serem como um mix de lojas com segmentos diversos, ofertando serviços como praça de alimentação, estacionamento, serviços e lazer entre outros, tendo como produto final o lucro para os empreendedores. Lima (2002, p. 108) pontua que os shoppings centers são como centros comerciais e seus prédios têm locais para cada tipo de negócio, sendo que nele situam-se vários empreendimentos de outros setores, proporcionando um conforto para seus clientes, além de ser de fácil acesso aos serviços oferecidos aos clientes.

A denominação empregada nesse tipo de empreendimento no Brasil foi de shopping que mesmo sendo uma palavra inglesa foi utilizada no Brasil, para denominar esses estabelecimentos, já nos Estados Unidos, Portugal, França utiliza-se o Mall e Shopping Mall como definição desses estabelecimentos (SILVA, 2012).

Assim, as atividades comerciais se instalaram nas áreas centrais das cidades, concentrando e possibilitando a promoção dos estabelecimentos tanto territorial e espacial. Padilha (2006, p. 33) destaca que, “[...] o shopping center transforma-se, então, no novo templo, numa nova catedral onde o culto das mercadorias se realiza, e onde o encontro de pessoas que compartilham as mesmas crenças e as mesmas ambições é redimensionado [...]”.

De acordo com Pintaudi (1989, p. 30), a definição de shopping é como:

[...] um empreendimento imobiliário de iniciativa privada que reúne, em um ou mais edifícios contíguos, lojas de comércio varejista e de serviços alugadas, que se distinguem umas das outras não somente pelo tipo de mercadoria que vendem (o tenantmix planejado pela empresa prevê a presença de várias lojas do mesmo ramo para permitir a compra por comparação), como também por suas naturezas distintas (lojas âncoras e lojas de comércio especializado e serviço – que podem ou não pertencer a redes). Toda a estrutura e funcionamento do empreendimento são controlados por um setor administrativo, necessário para o funcionamento eficaz do shopping center, o que significa dizer que é o setor, cuja responsabilidade é zelar pela reprodução do capital da empresa. Além disso, está a presença de um parque de estacionamento, cujo tamanho se encontra na dependência do porte do empreendimento e de sua localização. Historicamente, é um fenômeno característico das sociedades capitalistas monopolistas (ainda que não necessário).

Esses empreendimentos são privados e trazem como finalidade a lucratividade deles, pois são serviços e espaços alugados para utilização da permanência de loja. Os empreendedores que escolhem sua localização, desfrutando as demarcações das lojas com seus pontos e tipos definidos, para que o consumidor possa realizar suas compras através de comparação e utilizarem as lojas âncoras. É de extrema importância manter a funcionalidade do estabelecimento de forma controlada para que possa gerar capital, tanto para as lojas quanto para o próprio dono do empreendimento, isso também se aplica para os serviços que os shoppings utilizam que deve manter a qualidade e gerarem o retorno esperado para o estabelecimento.

Sua estrutura tem área livre para consumidores e uma variedade de lojas para a comodidade deles. Conforme o ramo de cada atividade há uma localização definida e apropriada, oferecendo outros serviços como o de lazer. Trata-se de um local coberto com conforto e segurança para os clientes. Os comércios oferecem serviços que geram lucro para os empreendimentos, sobre isso, Silva (2012, p. 27) ressalta que:

Constituem-se em complexos comerciais que concentram em seu interior uma grande diversidade comercial, uma série de serviços e espaços de lazer voltados para seus consumidores. Reúnem todas essas características, visto que apresentam como principal objetivo de sua existência o lucro, como os demais empreendimentos capitalistas. Representam a concentração espacial do comércio, que pode ser entendida também como concentração do capital, uma vez que os shopping centers reúnem em um mesmo espaço grande diversidade de estabelecimentos comerciais, serviços, lazer e entretenimento, que garantem importante retorno financeiro aos empreendedores.

Os shoppings oferecem um leque de serviço para que o consumidor tenha mais comodidade para realizar suas compras. Os negócios que têm imóvel no

shopping geram lucro, então o retorno financeiro é uma consequência já que sua finalidade é ter um capital de giro, para manterem-se nesses centros comerciais.

Esses tipos de empresas têm crescido constantemente, nesse contexto é que surge a Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE), instituição esta que apresenta as definições exatas de como devem ser estruturados, sua classificação e nomenclatura dos shoppings.

De acordo com a ABRASCE (2000), shopping são empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL) superior a 5 mil m<sup>2</sup>, que tem um conjunto de lojas para que instituições comerciais que utilizam uma única e centralizada administração, que compõem uma variação de lojas de vários ramos e que são de maneira explorados e especializadas para a utilização de serviços, além de serem realizadas por meio de locação com a utilização de contratos para o aluguel de lojas que podem variar consoante a lucratividade do empreendimento.

Dessa forma, Neves (2011) avulta que as lojas âncoras são o centro dos shoppings, capaz de envolver ainda mais o consumidor a comprar e circular no estabelecimento, além de trazer um fluxo maior de pessoas mediante buscas realizadas, bem como uma maior procura nas lojas, visto que há um aumento nas vendas, trazendo mais capital e gerando mais renda.

Conforme as diretrizes da ABRASCE (2000), os shoppings têm seis classificações e tipos diferentes: Shoppings regionais; comunitários; de vizinhança; Especializados; Outlet Centers, Festival Centers, conforme descrito no Quadro 2:

**Quadro 2** - Classificação ABRASCE por tipo de empreendimento

<b>Tipo</b>	<b>Porte</b>	<b>Área Bruta Locável</b>
<b>Tradicional</b>	Mega	Acima de 60.000 m <sup>2</sup>
	Regional	De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>
	Médios	De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>
	Pequenos	Até 19.999 m <sup>2</sup>
<b>Especializado</b>	Grandes	Acima de 20.000 m <sup>2</sup>
	Médios	De 10.000 a 19.999 m <sup>2</sup>
	Pequenos	Até 9.999 m <sup>2</sup>

Fonte: Plano de Mix, ABRASCE (2017)

Ainda, segundo a ABRASCE (2000), os shoppings encontrados no Brasil são Shoppings Center Tradicional de porte Regional, além de que os serviços oferecidos, em geral, pelos estabelecimentos são de mercadorias comercializadas e oferecidas por meio de prestação de serviços que variam, possuem ainda lojas âncoras de grandes redes de hipermercados e departamentos, e o raio de influência dessas lojas se dão por 15 a 20 km conforme a classificação informada.

Há também os tipos de Shopping Centers especializados, esses têm sua classificação de acordo com o tamanho de sua Área Bruta Locável (ABL). Então, a classificação dos Shoppings Center especializados é feita em três estilos: os Outlet, os Temáticos e os Life Style. A seguir, no Quadro 3, são definidos os estilos de shopping centers, de acordo com a ABRASCE (2000):

**Quadro 3** - Estilo de Shopping Centers Especializados Segundo a ABRASCE

<b>Porte</b>	<b>Área Bruta Locável (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Estilo</b>
Grandes	Acima de 20.000	Outlet
Médios	De 10.000 a 19.999	Temáticos
Pequenos	Até 9.999	Life Style

Fonte: ABRASCE (2000).

No Plano de Mix publicado pela ABRASCE, há definições dos ramos de varejo em Shopping Center, de acordo com os critérios adotados pela associação. Ela constitui uma atualização de classificações anteriores, que a ABRASCE vem editando desde 1986.

Soares (2000) pontua que o crescimento desse segmento se dá pela apresentação de várias características de um lar, pois mesmo sendo um local público, preza pelo conforto, segurança e hospitalidade. Tudo isso em conjunto com o desejo de consumo, fazendo com que as pessoas frequentem regularmente esses estabelecimentos.

O setor de shopping teve outros importantes fatores que favoreceram o seu crescimento, o elo entre consumo, lazer e cultura. É possível verificarmos que esses elos estão muito presentes em nossa sociedade, uns mais e outros menos. Temos várias possibilidades de lazer uns utilizam as diversas formas de consumo como o de ir ao shopping que para quem gosta é uma boa forma de se passar o final

de semana e feriado. É uma diversidade nas formas de consumo do lazer onde em sua grande maioria o mercado é quem media como ir ao cinema, viajar a turismo, ver TV e conversar pela internet são alguns exemplos (TASCHNER, 2000).

Segundo Moysés e Lima (2021), os comércios de rua não têm vantagens em relação aos shoppings, pois possuem diversos valores integrados ao consumo dos serviços e produtos, tais como shows, segurança, sorteios, espaços climatizados, estacionamento, área de lazer, atraem mais pessoas para consumo dos serviços.

### 2.3 Gestão de Stakeholders

Na contribuição sobre a teoria dos stakeholders, destacam-se os estudos de Mitchell, Wood e Agle (1997), os quais mostraram uma forma cronológica dos conceitos principais, onde é possível ver as concepções, que começaram a se estruturar com ideias que se iniciaram a partir da década de 1960 (GOÉS *et al.*, 2022).

O termo *stakeholder* teve sua origem em 1963, na literatura de administração, em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (*Stanford Research Institute – SRI*) que determinaram que eles eram “aqueles grupos, sem os quais, a organização deixaria de existir”, nesse quadro seriam incluídos acionistas, empregados, clientes, fornecedores credores e a sociedade, assim então o referido conceito objetivava a sobrevivência da empresa, pois sem os grupos eles não sobreviveriam (FREEMAN, 1984).

Donaldson e Preston (1995 p. 68) expõem que, a teoria do *stakeholders* como tese de que as pessoas ou grupos que tenham interesses e que participam da empresa, como forma de terem benefícios por isso, não há motivos para priorizar um conjunto de interesses em desfavorecer o outro.

Post *et al.* (2002) definem o termo *stakeholders*, como sendo uma pessoa, grupo ou organização que dispõe de preocupação, ou tem importância na organização, os stakeholders podem ser afetados ou afetar por ações, objetivos e políticas da organização.

Verificando a etimologia inglesa que compõe o termo *stakeholder* podemos apurar que *stake* tem o significado de “dizer que alguém tem um direito de ter alguma coisa” e um *holder* “uma pessoa que tem ou possui algo e o mantém em

mãos” (WEHMEIER, 1993). Assim então se deduz que um *holder* de um *stake* é pessoa física ou jurídica no qual tem direitos em qualquer coisa.

Colocando esse termo em significado para stakeholder de uma organização, sendo assim é possível afirmar que essa pessoa tem direito a algo na organização, sendo que não irá ser algo voluntário será como o que acontece independentemente da vontade do interessado. Em vista disso, mesmo que não exista uma tradução literal do termo para o português quando se fala em stakeholders de uma organização estamos nos referindo às suas “partes interessadas”, aos seus “constituintes”, “agentes” ou “intervenientes” [...]. (RIBEIRO, 2010, não paginado).

Na visão de Jones e Wicks (1999), os stakeholders e suas premissas teóricas estão descritas no Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4 - Stakeholders e suas premissas teóricas**

A organização tem relacionamentos com muitos grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa, os <i>stakeholders</i> , segundo Freeman (1984)
A teoria interessa-se pela natureza desses relacionamentos em termos de processos e resultados para a empresa e para os <i>stakeholders</i>
Os interesses de todos os <i>stakeholders</i> legítimos têm valor intrínseco e assume-se que nenhum conjunto de interesses domina outros, como observaram Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995);
A teoria focaliza a tomada de decisão gerencial;
A teoria explica que os <i>stakeholders</i> irão tentar influenciar o processo decisório da organização, de modo que seja consistente com as suas necessidades e prioridades;
Quanto às organizações, estas devem tentar entender e equilibrar os interesses dos vários intervenientes.

Fonte: Jones e Wicks (1999)

Freeman (1984) buscou explicar o fenômeno que foi a relação da empresa com o ambiente externo e como era o comportamento dela dentro do ambiente. O modelo foi apresentado como mapa, onde a posição central é da empresa e envolvida pelos Stakeholders, conforme pode ser observado na Figura 1, abaixo:

**Figura 1** - Modelo Inicial de Freeman (1984)



Fonte: Adaptado de Freeman (1984, p. 25)

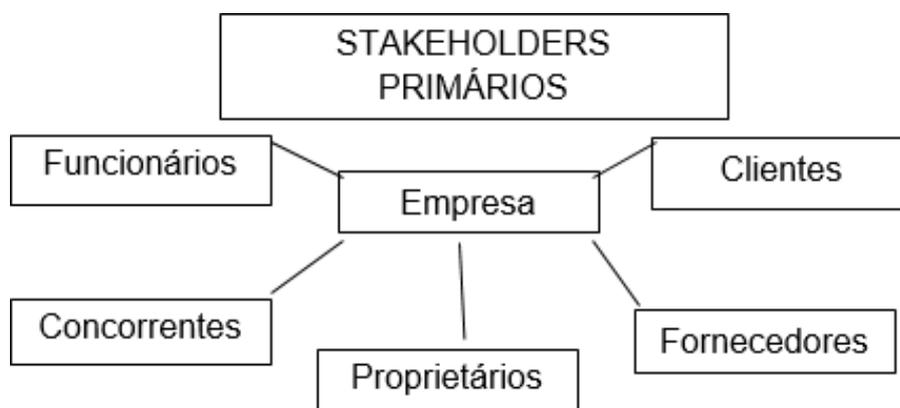
O termo *stakeholders* é referente a grupos ou pessoas com uma autêntica demanda em relação à empresa. Essa autenticidade se dá por existir uma troca de relação (HILL; JONES, 1992, p. 133). Os grupos mais comuns são de *stakeholders*, clientes, distribuidores, fornecedores, funcionários e comunidade local. Porém, deve-se também incluir entidades a que elas podem ser afetadas pelas ações de organizações onde se tem as Organizações Não-Governamentais (ONGs), sindicatos, governo, concorrentes, governo, legislação, credores, público em geral, ambiente natural, parceiros, gerações futuras e passadas (FRIEDMAN; MILES, 2006).

A organização ou qualquer grupo pode afetar as pessoas ligadas a eles em sua tomada de decisão. É perceptível a influência de alguns grupos internos ou externos na organização. Clarkson (1995) identifica os *stakeholders* em grupos como: Primários e secundários. Em outras palavras, eles influenciam na tomada de decisão da empresa, já que para a organização ter sucesso em si ou terem sucesso em projetos eles são fundamentais, pois, são influenciados pela ação da mesma (FREEMAN, 1984).

### **Stakeholder Primário**

São indivíduos ou grupos que exercem influência direta sobre a empresa. É o público tradicional que aparece nas primeiras análises das relações de stakeholders com a organização. São formados basicamente por empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários Clarkson (1995). Podemos observar na Figura 2:

**Figura 2** - Stakeholder Primário

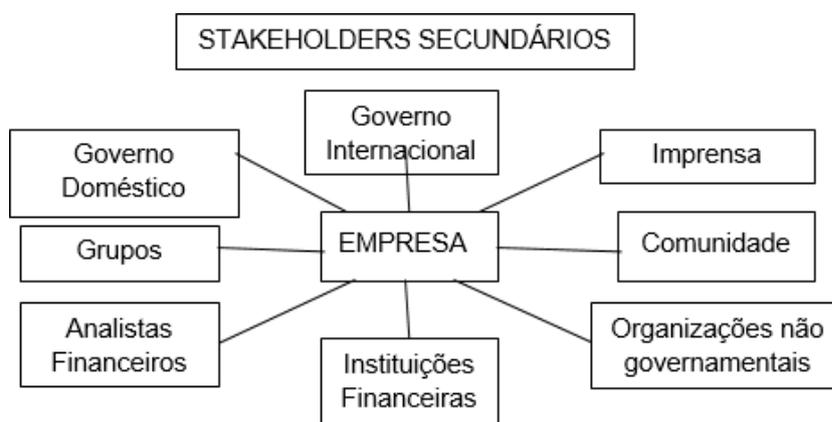


Fonte: Clarkson (1995)

Clarkson (1995) relaciona a empresa sendo a parte que integra de um sistema de stakeholders primários caracterizados pela variedade de grupos de interesses relacionados a diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades. Se a empresa não consegue atender satisfatoriamente às expectativas desses grupos envolvidos, pode afetar todo o sistema que está em torno dessa organização, já que não é só sobre o sistema, mas também o sucesso e sobrevivência dela.

### **Stakeholder secundário**

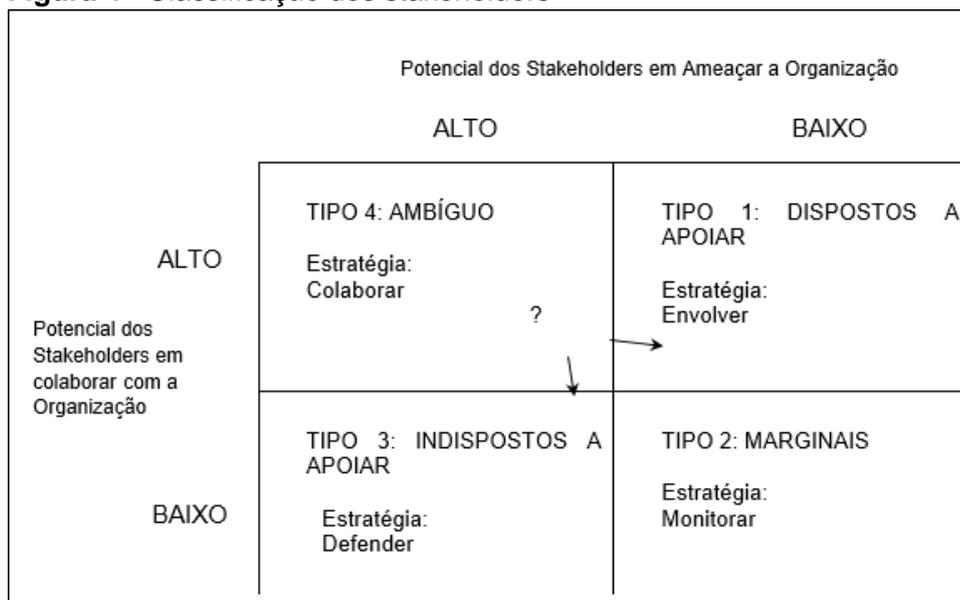
De acordo com Silva e Morati (2014), os stakeholders secundários são grupos ou indivíduos que mesmo não estando ligados diretamente às atividades econômicas da empresa, podem ter uma influência considerável sobre quem pode afetar os seus operações, conforme pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3** - Stakeholders secundários

Fonte: Wood (1990)

Esse tipo de stakeholders tem em seu favor a capacidade de mobilizar a opinião externa pública, seja contra ou a favor da organização. Mesmo que a organização não dependa diretamente das relações dos stakeholders secundários para sua sobrevivência, se não houver uma relação adequada, isso acarretará problemas na condução do negócio. De acordo com Clarkson (1995), os stakeholders secundários podem ser adversos a políticas ou programas que a organização possa utilizar para atender aos stakeholders primários, caso os interesses não sejam compatíveis.

Savage *et al.* (1991) propõem um modelo de análise e classificação dos stakeholders de acordo com o potencial de ameaçar a organização e o de cooperar com a organização. Essas duas dimensões, segundo os autores, permitem que os gerentes tracem estratégias genéricas para gerenciar os stakeholders segundo seu nível de ameaça ou cooperação e é possível ainda, a partir dessas dimensões, classificar os stakeholders em quatro tipos, conforme se pode observar na Figura 4:

**Figura 4 - Classificação dos stakeholders**

Fonte: Savage *et al.* (1991, p. 65)

Savage *et al.* (1991), explicam que existem as características dos tipos de stakeholders. Diante disso, o tipo 1 do stakeholders é o que tem essa disposição para apoiar as ações e objetivos da organização, uma vez que a ameaça que esse tipo oferece é baixa. Para manter esses *stakeholders* uma estratégia é envolver eles nos assuntos que são importantes para a organização.

Os de tipo 2 são os *stakeholders* marginais, eles não são ameaçadores, nem cooperadores. Para esse tipo, a melhor estratégia é monitorá-los, mesmo que eles não influenciam muito na organização há um risco de uma ameaça e isso consequentemente pode resultar em danos na organização.

O *stakeholder* do tipo 3, é o indisposto na cooperação com a organização, nessa tipologia há um alto potencial de ameaça e uma cooperação baixa, para os autores a melhor forma de estratégia para esses *stakeholders* é gerenciá-los de maneira defensiva. Já o *stakeholder* de tipo 4, é o Ambíguo, ele consegue ameaçar tanto quanto cooperar com a organização.

A melhor estratégia para gerenciar esse tipo de stakeholder é o de colaboração. Os autores salientam que “[...] se os executivos maximizarem a cooperação com esses stakeholders, os stakeholders potencialmente ameaçadores terão mais dificuldade para se opor a organização [...]” (SAVAGE *et al.*, 1991, não paginado).

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem um modelo onde é sugerido que a estratégia comportamental de uma organização está submetida a diversos grupos

que se situa no meio que se envolve, uma estratégia que deve ser adotada é a de satisfazer a necessidade do grupo de acordo com a importância da organização.

Assim é importante elucidar os três fatores abordados, que variam com cada situação, conforme disposto no Quadro 5:

**Quadro 5** - Modelo de estratégia comportamental

Poder	Legitimidade	Urgência:
Habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado. O poder do stakeholder sobre a organização pode ser coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações);	Percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído. Pode ser individual, organizacional ou social;	Necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos stakeholders. Deve-se considerar a sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta da organização) e criticalidade (importância do clamor ou do relacionamento da empresa com o stakeholder em questão). Este fator confere dinâmica ao modelo

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Conforme os autores há um dinamismo no modelo por três razões: Eles três são atributos variáveis não estáticos ou em estado estacionário; Os tributos podem ser construídos socialmente; os stakeholders nem sempre possuem consciência de possuir um ou mais tributos. Assim é que estas questões tornam o *stakeholders salience* mais dinâmico e há periodicamente uma recolocação. Assim, eles podem ter somente um atributo naquele dia, mas podem obter mais atributos em outro dia.

Na visão de Mitchell, Agle e Wood (1997), são colocados três fatores mencionados, quando há combinação entre eles acabam gerando ainda sete tipos de stakeholders, como pode ser observado no Quadro 6, a seguir.

**Quadro 6** - Sete tipos de stakeholders

<i>Stakeholder</i> Adormecido	Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa deve conhecer esse <i>stakeholder</i> para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.
<i>Stakeholder</i> Arbitrário	Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva.
<i>Stakeholder</i> Reivindicador	Quando o atributo mais importante na administração do <i>stakeholder</i> for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.
<i>Stakeholder</i> Dominante.	Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
<i>Stakeholder</i> Perigoso.	Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um <i>stakeholder</i> coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
<i>Stakeholder</i> Dependente	Tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro <i>stakeholder</i> para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração.
<i>Stakeholder</i> Definitivo	Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse <i>stakeholder</i> .

Fonte: Mitchell, Agle, Wood (1997)

Clarkson (1995 p. 107) afirma que para que uma organização dure isso implica em seus gestores terem habilidades em produzir riqueza, e satisfazer os stakeholders de cada grupo, contando que cada stakeholders de continuidade em fazer parte do sistema da corporação.

Freeman (1999) sabia que sua ideia tinha oferecido para as organizações mais do que uma promessa de sobrevivência, esse trabalho norteou vários estudos.

Assim ele usa o argumento de que nós “[...] faríamos bem em usar a ideia para compilar centenas de narrativas em uma ampla conversa sobre como compreender as organizações e viver melhor [...]” (WALSH, 2005, p. 437).

A gestão de stakeholders é uma estratégia para as organizações, utilizada para alcançar seus objetivos. Assim então se devem considerar vários fatores como por se tratar de uma estratégia efetiva. De acordo com Bryson (1988), essas práticas devem estar conforme os valores da empresa, da ética, da filosofia, moral e legal, sendo aceito pelos stakeholders mais importantes.

Nesse sentido, pontua-se que a “[...] qualidade focaliza os benefícios criados para o cliente e produtividade, os custos financeiros incorridos pela empresa [...]” (LOVELOCK *et al.*, 2011 p. 450). Desse modo, como colocado pelos autores, ocorre um dilema entre os gestores, para poder satisfazer o cliente em relação à qualidade do serviço prestado e na melhoria do trabalho oferecido, resultando em manter um relacionamento cauteloso e efetivo entre as partes envolvidas na realização das áreas de gestão de pessoas, estratégia de marketing e na operação.

### 3 SERVIÇOS E HOSPITALIDADE

Neste capítulo, apresentaremos o setor de serviço, como ele surgiu, a partir de quais acontecimentos, expondo seus conceitos pela ótica de autores aos quais ao longo do tempo vem realçando o setor e como sua funcionalidade se desenvolveu no decorrer dos tempos. Sendo assim, se faz necessário mostrar os conceitos, pois é a partir de suas discussões que será aprofundado essa temática. Além disso, verificar-se como o conceito de hospitalidade se encaixa aos shoppings, onde será descrito, como essa categoria está presente na vida das pessoas, os primeiros passos para o seu surgimento e como se comportou no decorrer dos tempos, bem como a forma que ela atua no setor de shoppings.

#### 3.1 Serviços

O setor de serviço começa a ter importância depois da consolidação do capitalismo moderno, no século XX, tendo em vista esta importância o seu reconhecimento inicial a ser tratado na literatura de forma diferente como no século anterior, com a descoberta de um terceiro setor, que não era indústria manufatureira e nem agricultura. Começando a ouvir falar de um setor “terciário”, desassociado e inexistente em boa medida da definição dos serviços (DE MASI, 2001).

Após a II Guerra Mundial o meio industrial era o dominante nas economias ocidentais, o desenvolvimento que acompanhava o setor serviço não era favorável, com isso tornou definições cheias de conotações negativas. Agora, vindo contra as conceituações anteriores, formulam-se conceitos baseados nas características mais relevantes do setor. Pressupondo um passo a mais com as definições anteriores que deixaram passar propostas ao qual são mais profundas sobre o desenvolvimento do setor serviços (ROGGERO, 1998).

Serviços são conceitos e ideias, também supera a oportunidade e os competidores, já que é uma experiência precíval e intangível que o papel desempenhado é de co-produtor, pois, integra a execução do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006).

O processo de criação do serviço – *Servuction* – é uma organização que engloba um sistema e coerência com todos os elementos humanos e físicos, essenciais para a prestação de serviço onde as características e o nível de

qualidade são determinados, ainda nesse conceito o serviço sempre tem como resultado a inter-relação, onde há uma interação entre duas pessoas e um produto ou serviço, em um ambiente adequado, sustentado por um meio físico, logístico e partilhado por outros (GUIMARAES, 2009).

Peter Hill (1977) define o serviço como um bem, objeto físico, que pode ser propriedade de ambos ou ser transferido entre unidades econômicas e um serviço, sendo uma troca na forma de uma pessoa ou de um bem que pertence a uma unidade econômica, onde é iniciada a atividade feita por outra unidade. O autor ainda realiza uma demonstração da técnica dos produtos dos serviços, e esta relação com a materialidade. Ressalta-se que nessa definição traz-se uma diferente forma de descrição clássica, apresentadas até o momento, apontando a não materialidade dos serviços.

Laus (2015) aponta a principal importância dessa definição que seu embasamento se dá nas características econômicas, mais do que nos aspectos formais. Essa elucidação se dá a partir do resultado. Apesar disso, intrinsecamente, limita-se a não diferenciação clara de bens e serviços.

Casas (2007, p. 202) reporta-se que serviços profissionais são aqueles que se encontram na continuação da extremidade onde a comercialização, a vista disso, é longe de ser marketing tradicional de bens, ao qual se utilizam ferramentas designadas à massificação.

Diante disso, Lima (2007) relata que essa definição se denota em um emblema, dado que ela se constitui de uma complexidade e amplitude, logo engloba os serviços de caráter pessoal até serviços relacionados aos produtos. Além disso, ainda as percepções em um modo geral dos serviços são muito subjetivas. As formas de percepção correspondem com a vivência prévia do cliente com determinado serviço, pois, só se podem dar opiniões de algo, quando se é vivenciado.

A definição de serviço se dá pela ação ou processo ao qual sua principal característica é a intangibilidade, podendo estar ou não associado a um bem físico (KOTLER; KELLER, 2006).

Grönroos (2003, p. 65) elucida serviços *high-touch*, como sendo:

[...] um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou

bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Nem sempre haverá uma interação entre clientes e funcionários para realização do serviço, que pode ser oferecido de forma distanciada, onde o cliente não irá realizar esse contato, pois, se dará por um processo operacional onde ele próprio será o beneficiado do serviço.

De acordo com Casas (2007), o serviço pode ser atividades ou benefícios que podem ser oferecidos por ambas as partes, que se tornem fundamentalmente intangíveis e não tenha como resultado que seja na propriedade de qualquer coisa. Peter (2000, p. 290) declara que segundo a *American Marketing Association*, serviços são intangíveis ou, em sua maioria, intangível, uma vez que ele não pode ser um serviço físico como pode ser exemplificado como empréstimos em banco e seguros residenciais se tornando produtos. Os serviços prestados ou realizados, nem em sua maioria, não serão de caráter físico já que não se pode tocar mais observar ao seu final a qualidade do mesmo.

Ainda nesse contexto Kotler e Keller (2000, p. 448) afirma que “[...] serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto [...]”. autor enfatiza, ainda, como o serviço é intangível e que em suas diversas formas mesmo sendo oferecidas para ambas as partes não terão um resultado no final, mas o modo de como será executado é que no final dará um produto (KOTLER; KELLER, 2000).

Carvalho e Paladini (2005, p. 332) apresentam três definições de serviços como a da NBR ISO 9004-2 ressaltando que:

As atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais à prestação do serviço; a entrega ou uso de produtos tangíveis podem fazer parte da prestação do serviço; um serviço pode estar vinculado à produção e ao fornecimento de um produto tangível.

Essas definições apresentadas mostram como os serviços se ligam ao produto, a produção e como a entrega dele é essencial na prestação do serviço, onde no final é realizada a entrega dele é a consequência de cada serviço.

Ainda nesse contexto, os serviços apresentam quatro componentes que são: intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade. Esses quatro componentes são os caracteres fundamentais dos serviços e deles transcorrem os problemas que empresas que prestam serviços enfrentam (GIMENEZ, 2012, p. 31).

Hoffman e Bateson (2003) explicitam as soluções, características e os problemas decorrentes desses aspectos e como as empresas podem adotar as soluções certas, conforme explicitado no Quadro 7:

**Quadro 7** - Características, problemas e soluções em serviços

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>POSSÍVEIS SOLUÇÕES</b>
<p><b>Intangibilidade:</b> uma característica peculiar dos serviços que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos.</p>	<p>Serviços não podem ser armazenados ou estocados. Serviços não podem ser patenteados. Há dificuldade de mostrar ou comunicar serviços. Dificuldade para determinar preços em serviços.</p>	<p><b>Uso de indícios tangíveis</b> (qualidade da mobília, aparência do pessoal, qualidade das peças promocionais da empresa etc.);</p> <p><b>Uso de fontes pessoais de informações</b> (amigos, família e líderes de opinião, que os clientes usam para obter informações sobre o serviço); <b>Criação de sólida imagem organizacional</b> (se ela for bem conhecida e respeitada, diminui o risco percebido por clientes em potencial ao fazer a escolha do provedor de serviços).</p>

<p><b>Inseparabilidade:</b> Característica que reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência de serviço.</p>	<p>Conexão física do provedor de serviços com o serviço. Envolvimento do cliente no processo de produção do serviço</p>	<p><b>Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato com o público. Gerenciamento do cliente</b> (exemplo: separar fumantes e não fumantes em um restaurante). <b>Uso de múltiplas localizações</b> (limitam a distância que o cliente tem de percorrer para comprar o serviço e fornecem pessoal próprio para servir o mercado local).</p>
<p><b>Variabilidade</b> (ou heterogeneidade): Característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte.</p>	<p>A padronização e o controle de qualidade dos serviços são difíceis de conseguir. Quando o serviço envolve o elemento humano pode ocorrer variação na qualidade da prestação do serviço por parte do funcionário.</p>	<p><b>Customização:</b> tirar vantagem da variação inerente a cada encontro de serviço, desenvolvendo serviços que satisfaçam às exatas especificações de cada cliente. <b>Padronização:</b> reduzir a variabilidade na produção dos serviços por meio de treinamento intensivo dos provedores e/ou substituição do trabalho humano por máquinas.</p>

<p><b>Percibilidade:</b> Característica distinta dos serviços que não permite que eles sejam guardados, nem estocados, nem a capacidade não usada pode ser recuperada.</p>	<p>Demanda maior do que a oferta máxima possível (gerando esperas e clientes insatisfeitos, por exemplo). Demanda maior que o nível ótimo de oferta (pode resultar em serviços mal prestados). Demanda menor que o nível ótimo de oferta (os recursos da empresa são subutilizados e os custos operacionais aumentam desnecessariamente).</p>	<p><b>Fixação criativa de preços</b> - ajuda a aplinar as flutuações de demanda, deslocando a demanda dos períodos de pico para os de pouco movimento.</p> <p><b>Sistema de reservas</b></p> <p><b>Desenvolvimento de serviços complementares</b> – para minimizar o tempo de espera percebido pelo cliente.</p> <p><b>Utilização de funcionário de meio período.</b></p> <p>Compartilhamento de capacidade - estratégia para aumentar a oferta de serviços formando um tipo de cooperativa entre provedores de serviços, o que permite aos seus membros expandir sua oferta de serviço como um todo.</p> <p><b>Utilização de terceiros. Aumento da participação do cliente.</b></p> <p><b>Utilização de funcionário de meio período.</b></p>
--	---	---

Fonte: Adaptado de Hoffman e Bateson (2003).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2006), a classificação de serviço intangível se dá por não ser uma coisa física, não há contato com o mesmo, assim então não se pode pegar, sentir, cheirar, é inexistente esse contato com mesmo com consumidor antes da venda.

Nos serviços classificados como inseparabilidade os processos ou atividades são produzidos e consumidos simultaneamente, antes de ser vendido, não há controle de qualidade na produção (GRÖNROOS 1993, p. 39).

Segundo Schmenner (1999), nos serviços variáveis dentro da organização eles são criados e entregues na mesma hora, assim então o serviço deve ser de imediato e prático, para haver uma boa qualidade é necessário ser realizado um bom treinamento, pois, é essencial e importante na concepção do serviço.

A perecibilidade é observada na consideração, visto que não é possível se manter estocado e seu consumo deve ser separado em tempo e espaço, assim então por não ter a capacidade de se estocar traz grandes dificuldades para o marketing (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 46).

A confiabilidade pode ser um diferencial competitivo, pois ela proporciona vários benefícios, como: elevação do índice de retenção dos clientes, comunicação boca a boca que ajuda na promoção da empresa e aumenta a possibilidade de cobrar preços mais altos (GRÖNROOS, 1993).

Para Lovelock e Wright (2004, p. 05), os serviços dão valores para as atividades econômicas, pois, fornecem para os clientes benefícios que dependendo de como será realizada, ou seja, se ele solicitar qualquer mudança será possível realizar, além de criar valor.

Grönroos (1993, p. 36) explica a importância da qualidade do serviço, pois segundo ele,

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

O serviço não é totalmente intangível, pois acontecerá em algum momento a interação com o cliente, por mais que não seja sempre, essa interação se dará também pela solução de qualquer tipo de serviço já que eles solicitam e querem um serviço de qualidade.

Em relação à classificação dos serviços, Schmenner (1999) propõe diferenciá-los segundo sua dimensão, considerando a sua interação e a customização e o grau de intensidade da mão de obra, onde pode interferir consideravelmente no atendimento aos clientes. Desse modo o resultado dessa classificação se dá por quatro modos de serviços, conforme pode ser observado no Quadro 8:

**Quadro 8** - Modo de serviços

	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
Fábrica de serviços	Intensidade de mão-de-obra relativamente baixa, com uma maior significância de seus custos, associada aos aspectos tangíveis da empresa: instalações e equipamentos e baixo grau de interação com o cliente e customização.	Companhias aéreas e hotéis.
Loja de serviços	O grau de intensidade de mão-de-obra ainda é relativamente baixo, porém aumenta o grau de interação com o cliente e se faz presente a necessidade de customização da oferta para o mercado. Neste momento, chama-se atenção para a operação de atendimento de pedidos.	Hospitais e serviços de reparos.
Serviços de massa	Apresentam um alto grau de intensidade de mão de obra, contudo, existe um grau muito baixo de interação com o cliente e de customização.	Atacado, varejo e escolas.
Serviços profissionais	Associam o alto grau de intensidade de mão-de-obra com o grau de interação e customização, igualmente alto.	Advogados, contadores, médicos.

**Fonte:** Schmenner (1999)

Para Lima (2007), de maneira geral, os serviços são percebidos pela sua subjetividade. Uma das percepções é de como o cliente tem essa experiência prévia com o serviço que está sendo oferecido, já que o parecer é único quando experimentado. Outro lado que merece atenção é que os serviços também têm um ciclo de vida. Esse mesmo autor, ainda, conta que há dois momentos indispensáveis: o início e o fim do ciclo (LIMA, 2007).

Na eficiência das operações o elemento humano é fundamental como bem pontuam, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 53), assim então:

A atitude e a aparência dos funcionários nas organizações de serviços são itens importantes. Em serviços no processo altera materialmente o que é visto como produto. As características singulares de intangibilidade, perecibilidade, e o abastecimento e consumo simultâneos, representam desafios especiais para os gerentes de serviços. Em muitos aspectos, o gerente de serviços adota um estilo de administração que incorpora as funções de marketing e operações.

Na organização manter uma boa aparência dos funcionários traz mais qualidade no bem receber do cliente, pois, haverá um contato direto com ele, isso interfere em como será observado pelo mesmo as condições do local e dos funcionários, desse modo é necessário que o gerente mantenha as características imprescindíveis.

Carlzon (2005 *apud* LIMA, 2007, não paginado) ressalta, ainda, que “[...] durante o relacionamento do cliente com a organização há toda uma sucessão de momentos, que merecem muito cuidados e atenção por que são eles que constroem a imagem do serviço [...]”. O bem receber e a aparência do local e dos funcionários agrega qualidade no serviço oferecido.

### **3.2 Hospitalidade**

Segundo Cereta (2016), a hospitalidade teve suas origens na Grécia antiga em festas olímpicas, onde ela era empregada com os estrangeiros, estes eram bem recebidos e portavam seus costumes, essas festas levavam as pessoas a já utilizarem dela para manterem seus convidados nessas comemorações que mesmo na antiguidade, já eram utilizadas para bem receber.

Telfer (2004) menciona que as necessidades da hospitalidade conforme as épocas variavam bastante e que as características eram manifestas de diversos modos, de acordo com a condição e convenção dominante.

Grinover (2007) explica que hospitalidade é uma palavra que surgiu na Europa, no início do séc. XIII, vinda da palavra *Hospitalitis* que é latina. Designava-se a hospedagem gratuita, a qual era utilizada para recebimento dos viajantes acolhidos em conventos hospícios e hospitais para recebê-los em conventos e hospitais. Evidencia-se que a hospitalidade é um termo usado como referência para a qualidade daquele que recebe determinado indivíduo ou local ao ato de hospedar sob o ponto de vista do hóspede. Entretanto, hospedar e ser hospitaleiro são mais abstrusos que somente receber o hóspede, ela baseia-se na junção de culturas, costumes e pessoas diferentes. Está relacionado a valores entre visitado e visitante.

Nessa perspectiva, é evidente que tenhamos a necessidade de conceituar a hospitalidade. Plentz (2007) fala que a hospitalidade se configura em vários significados onde cada um deles compõe a maneira de se tratar uma pessoa que irá ser recebida, essa forma de tratamento designa-se do bem acolher dessa pessoa. Tendo uma noção dela sendo traduzida como: hospedar, boa acolhida, cortês, gentileza, qualidade de hospitaleiro, recepção, amabilidade, tratamento afável.

Spolon (2011) define hospitalidade como forma de relação humana fundamentada na ação de reciprocidade entre visitantes e anfitriões. Quando as pessoas recebem ou visitam alguém, ou um lugar, a forma de tratamento dependerá dos princípios de como será a conduta das pessoas envolvidas, assim essa relação de reciprocidade dependerá de como cada indivíduo conduzirá comportamento e recebimento, e haverá ligação mútua deles.

Essencialmente, a hospitalidade se dá por acolher alguém que está fora de seu local de domicílio, é o ato de receber e realizar serviço, e a relação entre ambos, quem é recebido e quem recebe (GOTMAN, 2001).

Nota-se que a hospitalidade não se realiza sem a interação entre duas pessoas, deve conter a empatia entre para se ter uma boa relação entre elas, o tratamento entre eles é de extrema importância para se ter uma boa relação.

Gotman (2001) relata que para compreender esse fenômeno, atos relacionados à hospitalidade são considerados a consolidação da estrutura de relação ou relações transformadoras. Assim então a relação entre anfitrião e hóspede terá uma modificação no final, já que essa relação se estreita não sendo mais como antes. A hospitalidade transmuda pessoas estranhas em familiares.

Para Caillé (2002), a relação interpessoal inicia-se pelo dar, receber e retribui para haver um laço no qual essa relação de troca de conteúdo não terá uma

boa condução senão tiver esses elementos que tornam os laços mais fortes cativando e mantendo afeto que eles têm entre si.

Segundo Lashley (2004), o ato de amizade se dá pela oferta de alimento, acomodação, bebidas, pois, a partir daí os laços se estreitam e se tem vínculos entre as pessoas, que estão envolvidas tendo uma maior afinidade, que com o passar do tempo dividindo as mesmas acomodações esse vínculo se transforma em amizade havendo uma partilha da hospitalidade entre elas sendo uma relação recíproca.

É visível que a hospitalidade é uma maneira das pessoas interagirem. É importante enfatizar que os aspectos de comunicação e a relação entre as pessoas têm relevância nesse processo, como explica Camargo (2004, p. 82):

Os pensadores da hospitalidade podem trazer para si e assumir este recorte do campo da comunicação, ainda não devidamente valorizado, que é da comunicação interpessoal, e quem sabe, corrigir uma lacuna atual aos estudos de comunicação turística, que apenas enfatizam a comunicação de massa, conferindo uma maior ênfase à comunicação interpessoal [...].

Faz-se necessário aprofundar-se a forma de comunicação interpessoal uma vez que ela ainda não este agregado ao fator, hospitalidade que condiz na comunicação entre as pessoas, e suas diversas formas. Nesse sentido, agregar essa análise trará um maior vínculo em sua utilização nos estudos. Camargo (2004) chama atenção, ainda, para a não ênfase do estudo de comunicação interpessoal que também é perceptível na sociedade e importante para a comunicação de todos.

Derrida (2003) define hospitalidade como incondicional, ela estará sempre restrita a condições da realidade. Para o autor, “[...] a hospitalidade é o nome geral para todas as nossas relações com o outro [...]” (DERRIDA, 2003, não paginado), tanto em estar em um lugar, à forma como se relaciona e se recebe as pessoas.

Costa (2004) destaca que a hospitalidade social tem ligação com valores sociais vindos do comportamento social de cada indivíduo e da maneira como se é feita nesse laço, ou seja, está explícito no “imperativo moral”, “como a ordem natural das coisas”, “um dever sagrado”, “questão deixada ao gosto dos indivíduos”, etc.

Para Brotherton (1999), a hospitalidade aparece de forma genérica, trazendo em seu centro a troca humana. Nesse conceito, verifica-se que as relações humanas com diversas trocas simbólicas, deixando a hospitalidade mais qualificada. Assim, o modelo proposto deixa a essência genérica da hospitalidade que se reflete

como fenômeno sociocultural, mesmo assim ainda é possível diferenciá-la das outras trocas realizadas pelas pessoas.

Lashley e Morrison (2004, p. 5) elencam que “[...] a partilha e a troca dos frutos do trabalho, com a mutualidade e a reciprocidade, associadas originalmente à caça e à coleta de alimentos, são a essência da organização coletiva e do senso de comunidade [...]”. De acordo com o que foi discutido pelos autores, a hospitalidade está relacionada aos domínios sociais como o social, privado e comercial e se origina de um conjunto de comportamentos da própria base da hospitalidade.

A hospitalidade privada é realizada em um espaço em que é privado e doméstico, é nela que são possíveis os vínculos de grupos de indivíduos onde é uma relação muito importante, já que ele possibilita importantes papéis sociais. As regras surgem a partir dele já direcionando as atividades de hospitalidade no campo social. Ocorre uma vinculação emocional ao qual acontece dentro da residência onde se encontram o lar e alimento que são consumidos ali (TELFER, 1996).

Já a hospitalidade comercial, a qual é a última que o autor relata, implica na ligação mercadológica, onde o autor elucida, e não necessita da reciprocidade, já que não há obrigação diante da forma como ela é realizada (CAMARGO, 2003).

Em complemento, Camargo (2003, p. 19) apresenta os espaços onde é perceptível a hospitalidade nas relações humanas. Desse modo, o Quadro 9, informado pelo autor, mostra as categorias da hospitalidade, com a associação das atitudes como a de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter.

**Quadro 9** - Os tempos / espaços da hospitalidade humana

<b>Categorias</b>	<b>Recepcionar</b>	<b>Hospedar</b>	<b>Alimentar</b>	<b>Entreter</b>
Doméstica	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas.
Pública	A Recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospedagem é proporcionada pela cidade e pelo país.	A gastronomia local.	Espaços públicos de Lazer e Eventos.

Comercial	Os serviços profissionais de Recepção.	Hotéis, Hospitais e casas de saúde, Presídios.	A restauração.	Eventos e espetáculos Espaços privados de lazer
Virtual	A <i>net-etiqueta</i> do enviar e receber mensagens por meios eletrônicos.	<i>Sites</i> e hospedeiros de <i>sites</i> .	A gastronomia eletrônica.	Jogos e entretenimento.

Fonte: Camargo *apud* Dencker e Bueno (2003, p. 19)

Nesse sentido, Dias (2002) afirma que hospitalidade é o modo de como ocorre a recepção do hóspede, sendo de maneira fraterna e generosa, que pode ser gratuita ou não a partir dos serviços recebidos em seu próprio lar, pois por não estar nele, não os tem temporariamente. Castelli (2006) ressalta que a hospitalidade é um conjunto de estrutura, serviços e atitudes, que, são especificamente relacionadas, dando bem-estar aos hóspedes.

Baseando-se, ainda, no ato de receber como forma de relação, Lockwood e Jones (2006) mostram que a hospitalidade condiz com elementos tangíveis e intangíveis, sendo adaptados, tendo comunicação entre o receptor e quem fornece a hospitalidade, para poder acontecer e todos que estão envolvidos saírem satisfeito.

Paula (2002) avulta que a hospitalidade, no ponto de vista psicológico, se entende como uma ampliação do ego em que a acolhida ou recepção acontece por meio de transferência de bagagens intelectuais, da maneira percebe-se como ocorre a convivência de ambos. Essa vivência de troca pode ser positiva ou não, o que mostra que a hospitalidade é uma via de mão dupla, o que mostra que os dois lados devem compreender a interação na forma se é realizada, buscando além de tudo ter respeito para manter essas hospitalidades entre eles.

Na ótica de Jacques Godbout (1997), se trata de um dom do espaço. Deve-se ler o espaço em que está, habitar, atravessar e contemplar. Espaço esse que vai dar possibilidade ou restrições que será transportado para si.

Raymond (1997 *apud* GRINOVER, 2007) discorre que a hospitalidade é a inclusão do hóspede sob sistema de organização para melhor acolher, sendo esse sistema presente e em funcionamento. É uma qualidade social antes de ser uma

qualidade individual: incluindo-se como fenômeno de organização, mantendo uma ordem de lugares onde se verificam as regras de uso dos lugares. Então se percebe que a hospitalidade é tanto quanto uma qualidade social como individual, que se sustenta, além disso, nos princípios da configuração do lugar.

Plentz (2007) fala que hospitalidade possui um caráter subjetivo, ou seja, é inato, próprio de cada indivíduo e, por isso, difícil de ser mensurada, seja por qualquer ciência citada anteriormente. Ademais, ela também pode ser enfocada sob o aspecto das relações interpessoais (âmbito familiar ou de amizades), em que o conhecimento mútuo pode assumir o papel facilitador na identificação das necessidades a serem atendidas.

De acordo com Grinover (2007), a hospitalidade é uma virtude e qualidade social, pois,

[...] permite a indivíduos e famílias, vindos e vivendo em lugares diferentes, construir sociedade, instalar-se e retribuir serviços e ajudas que facilitam, enquanto práticas de sociabilidade, o acesso a recursos locais, o compromisso de relações que ultrapassam a interação imediata e assegura a reciprocidades [...]. (GOTMAN *apud* GRINOVER, 2007, p. 27).

Nesse sentido, pontua-se que as pessoas, em sua concepção, formam um laço que leva a socialização delas, dando poder de se relacionarem de maneira única tendo como base as relações entre elas.

Dencker (2004, p. 189) afirma que a hospitalidade acontece quando a pessoa convida alguém para sua casa, recebendo e visitando essa pessoa também, oferecendo presentes entre pessoas que constituem a sociedade, assim também como conviver, receber e visitar com pessoas que convivem em outra cultura e sociedade: dessa forma temos a dinâmica do dom que as envolve. Temos muitas formas de convívio em sociedade onde há normas que limitam a forma de convívio entre eles, o que demonstra que a necessidade da maneira de como se relacionar com as pessoas, sendo uma necessidade humana básica.

De uma maneira mais vasta, Camargo (2003) descreve hospitalidade como um encontro entre pessoas de quem recebe e quem é recebido. Esse entendimento também condiz com o pensamento de Gidra e Dias (2004, não paginado), quando mencionam que sua definição se dá por um “[...] evento marcado pela relação especializada entre dois protagonistas [...]”.

Baptista (2002, p. 157) aponta que a hospitalidade é como “[...] um dos traços fundamentais da subjetividade humana na medida em que representa a

disponibilidade da consciência para acolher a realidade fora de si [...]”. O autor cita, ainda, que quando em presença com o outro, o ser humano entra em um mundo interior ao qual se tem segredos, medos, memórias, sonhos.

A subjetividade dar-se por um mistério que é próprio dele, onde não se pode portar como coisa ou alimento, onde não se pode não tentar e ter relação com o mistério, tentando realizá-lo com lugares para essa comunicação. De se ter contato e proximidade. Ao invés disso, deve-se uma relação de aproximação, pois, somente assim será possível se encher dessa aventura da descoberta, do cumprimento, da progressão do ser humano. Neste âmbito a hospitalidade apresenta-se como uma experiência importante que constitui a sua subjetividade, que deve ser potencializada em todas as modalidades o contexto da vida (BAPTISTA, 2002).

Tom Selwyn chama atenção que mesmo nas “[...] sociedades de caçadores e coletores”, que em grupos com rituais e valores já definido entre eles, a recepção de um forasteiro reflete que “um pequeno, mas significativo ato de hospitalidade, significando a aceitação pelo grupo de um novo membro [...]” (SELWYN, 2004, p. 8).

Nesse sentido, Selwyn (2004) considera que os atos relacionados com hospitalidades eles se findam ou se alteram, quando há processo de troca de produtos ou serviços, material ou representativo, entre anfitriões que dão hospitalidade, e os que são recebidos os hóspedes. Assim, se verifica que a hospitalidade nem sempre é voluntária, e altruísta, porém, talvez seja compulsória. Onde se caracteriza com o meio de como se cria ou concretiza os relacionamentos com estranhos.

De acordo com Camargo (2008), transcreve-se a mudança de Estado Medieval (hostil) para o Estado Moderno (hospitaleiro), ao passo em que “[...] a cidade que emerge da Idade Moderna nada mais tem a ver com a cidadela medieval, é feita para o passeio, o comércio e o entretenimento [...]” (CAMARGO, 2008, p. 18). Desse modo, o autor discorre que o sistema comercial traz benefícios para população, para o desenvolvimento da sociedade e as pessoas de modo geral, porém ele também pode trazer conflitos uma vez que esse sistema mostra a condição trazendo a desigualdade financeira (CAMARGO, 2008).

Nesse sentido, a hospitalidade entra como produto de consumo já que se utiliza dos serviços para dar qualidade no atendimento e bem-estar para o

consumidor, transformando em um ambiente hospitaleiro. Porém, não somente esses aspectos fazem com que o ambiente seja hospitaleiro, se não houver um ambiente organizacional, que contribui como complemento da hospitalidade dada nesse sistema, assim oferece um serviço completo para aquele que está consumindo, além de contribuir para os resultados desde a produção até a finalização do serviço oferecido.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do trabalho, assim como a caracterização do shopping em que foi realizada a entrevista e composição do estudo de caso, a análise e discussão dos dados que foram obtidos por meio de entrevista.

### 4.1 Tipo de estudo

Optou-se por realizar uma pesquisa do tipo exploratória, de abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso (YIN, 2010). De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da realidade, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Yin (2010), justifica-se a escolha pelo Estudo de Caso único quando o caso permite analisar resultados em uma teoria; o caso é raro ou extremo; o caso permite estudar um fenômeno até então inacessível à investigação científica.

Seguindo o mesmo conceito, Stake (1995, não paginado) afirma que estudo de caso é um “[...] estudo da particularidade e complexidade de um único caso, chegando a compreender a sua atividade dentro de circunstâncias importantes [...]”. Sendo um estudo complexo ele procura responder a toda a particularidade do assunto a ser tratado trazendo um maior esclarecimento para a pesquisa. Assim, a presente pesquisa foi realizada em um Shopping Center localizado em São Luís, no estado do Maranhão.

O estudo em questão foi desenvolvido tendo por objetivo geral: compreender de que forma as relações de hospitalidade a partir da gestão para *stakeholders* podem favorecer a prestação de serviços de shoppings centers no decorrer da Pandemia da COVID-19.

O referencial teórico foi realizado mediante consecução de pesquisa relacionada ao tema shopping, hospitalidade, serviço, gestão para *stakeholders*. Essas pesquisas foram realizadas em teses, dissertações, periódicos, monografias, bem como por meio de levantamento bibliográfico nas plataformas Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES, SciELO.

O presente estudo teve como etapa de realização uma pesquisa teórico-bibliográfica, com abordagem qualitativa para responder o questionamento norteador da pesquisa: De que forma as relações de hospitalidade a partir da gestão para *stakeholders* podem favorecer a prestação de serviços de shoppings centers no decorrer da Pandemia da Covid-19?

Por tanto foram delineados os seguintes objetivos específicos: a) identificar os principais *stakeholders* do shopping center para a prestação de serviços ao longo da pandemia da COVID-19; b) identificar os principais serviços prestado pelo shopping center antes e durante a pandemia da COVID-19; e c) analisar as relações de hospitalidade no âmbito dos serviços prestados pelo shopping center e na gestão para *stakeholders* ao longo da pandemia da COVID-19.

Para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, a presente pesquisa lança mão de artigos, monografias, informações disponibilizadas em websites especializados etc.

#### **4.2 Descrição e análise dos dados**

Com base na categorização previamente elaborada, foi conduzida uma entrevista com a gerente de marketing de um Shopping Center de São Luís. Como método, adotou-se a análise de conteúdo, baseando-se em Bardin (2011, p. 125). Desse modo, o estudo foi estruturado em torno de três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e, 3) o tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação. O quadro presente no APÊNDICE B descreve a categorização, bem como a descrição de cada análise relacionada aos objetivos.

Na etapa de pré-análise, é considerado o que foi coletado e desenvolvido no decorrer da construção do referencial teórico, objetivos formulados e os requisitos estabelecidos visando à interpretação das informações coletadas.

A realização deste estudo deu-se a partir da leitura de diversos textos de autores com temas relacionados ao desta pesquisa. Os resultados consistiram-se na busca dos dados obtidos pela pesquisa para uma melhor compreensão dos resultados.

A categorização possibilita um direcionamento no momento da entrevista, com perguntas abertas e o surgimento de perguntas complementares, sendo

autorizada mediante assinatura de um termo de autorização da entrevista (conforme APÊNDICE C).

A entrevista foi realizada em um shopping de São Luís, no dia 02 de maio de 2022, com duração de quarenta e sete minutos.

### **4.3 Descrição do local de pesquisa**

O shopping estudado faz parte do segmento de um grupo empresarial que atua no Brasil desde a década de 1970, sendo formado por quatro unidades estratégicas de negócio: Shopping Centers, Incorporação Imobiliária, Franquias e Comunicação. Atuando no desenvolvimento, construção e desenvolvimento dos empreendimentos, com coordenação das atividades, e está presente em cinco estados.

O shopping teve sua inauguração em dezembro de 2011, oferece um mix de lojas completo em São Luís e foi consolidado como o principal centro de compras, lazer e entretenimento, por ser um empreendimento amplo e completo, pois contém em seu mix os serviços de saúde e beleza, gastronomia e moda.

É referência na realização de eventos, tem varanda gourmet, bares e restaurante, bem como edifício com garagem de cinco andares que oferece conforto para o cliente.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise feita com base na entrevista. A análise, por sua vez, apresenta a concepção da entrevistada a respeito das relações da Pandemia de COVID-19, Shopping e Gestão de *Stakeholders*, além de abordar os serviços de hospitalidade que foram oferecidos pelo shopping para a composição do estudo de caso único, cujo descritivo da entrevista realizada encontra-se no Quadro 10, a seguir.

**Quadro 10** - Entrevistada Gerente de Marketing

<b>Cargo</b>	<b>Horário</b>	<b>Duração</b>	<b>Data</b>
Gerente de Marketing	11h20min	47 min	03/05/2022

### 5.1 Serviços e a pandemia da COVID19

Neste capítulo apresenta-se a percepção da entrevistada em relação à caracterização do shopping, sua definição e como é a funcionalidade dele no tempo presente.

Segundo a entrevistada, o shopping iniciou suas atividades em dezembro de 2011 e no ano anterior fez 10 anos. Tem cerca de 35 a 40 colaboradores orgânicos da administração, por sua vez divididos nas áreas de marketing, operações e financeiro comercial, contando ainda com serviços de terceirizados no estacionamento, na segurança, agência de propaganda, assessorias de imprensa e de limpeza ao total são mais de cinco mil colaboradores, mas eles não são funcionários do shopping, é o ecossistema que é gerado.

Para a ABRASCE (2000), os shoppings encontrados no Brasil são Shoppings Center Tradicional de porte Regional, além de que os serviços oferecidos, em geral, pelos estabelecimentos são de mercadorias comercializadas e oferecidas por meio de prestação de serviços que variam, possuem ainda lojas âncoras de grandes redes de hipermercados e departamentos, e o raio de influência dessas lojas se dão por 15 a 20 km conforme a classificação informada.

Assim sendo, a entrevistada classifica o porte do shopping de acordo com a ABRASCE (2000), sendo ele regional com isso a abrangência de seu público-alvo

é muito grande, tendo desde a classe A até a D, sua localização de acordo com a entrevistada é em um local bem centralizado na região metropolitana de São Luís.

A definição de shoppings se dá por serem como um Mix de lojas com segmentos diversos, ofertando serviços como praça de alimentação, estacionamento, serviços e lazer entre outros, tendo como produto o lucro para os empreendedores.

A partir dessa definição, o mix de lojas do shopping é de mais de 60 marcas exclusivas. Ao todo são 250 lojas, as quais a entrevistada relata tendo uma grande variedade de marcas desde moda casa, beleza, moda feminino e masculino e esporte, o mix de loja está cada vez mais completo, e estão levando mais marcas, com isso eles se entendem como shopping democrático por conta da facilidade de acesso, quanto também do mix de loja, atendendo ao público de A a D.

Sabemos que os shoppings ofertam vários tipos de serviços e que as funcionalidades deles dependem da sua administração, visto que cada um detem uma forma de administrar seu espaço, mas, além disso, eles têm seus próprios espaços em cada local, para oferecer maior comodidade a seus clientes.

Podemos considerar que os principais atributos descritivos que um Shopping Center deve possuir são: a capacidade de oferecer acessibilidade ao consumidor, conforto na chegada, praticidade na compra e na saída, ambiente agradável, acolhedor e que consiga assegurar segurança a todos, diversidade de produtos e serviços de modo a cobrir necessidades de cada consumidor, sem ter que fazê-lo procurar outro shopping em busca de tal.

Esses empreendimentos são privados e trazem como finalidade a lucratividade deles, pois são serviços e espaços alugados para utilização da permanência de loja, os empreendedores que escolhem sua localização, desfrutando as demarcações das lojas com seus pontos e tipos definidos, para que o consumidor possa realizar suas compras através de comparação, como bem explica Pintaudi (1989).

Nikolaus Pevsner (1976), analisando a arquitetura dos locais que eram destinados ao comércio, via um roteiro formado para evolução até a chegada dos shoppings Center. Para ele, o segmento de shopping se desenvolvia com a definição de três tipos básicos de edificações comerciais: as galerias, as lojas de departamento e os mercados. Valendo-se disso, questiona-se a entrevistada a respeito da relação da descrição do que é o shopping. A entrevistada responde que:

Shopping Center as pessoas acham que é um de moda, de varejo, Mas ele também é isso, mas o negócio principal do shopping center é locação de espaço, Shopping Center é um negócio imobiliário, o empreendedor é que construiu esse shopping e ele dividiu em lojas e a lucratividade do negócio vem da rentabilidade de aluguéis. Então a gente trabalha pra que a gente receba mais aluguel, essa é a essência do negócio, do shopping de todas as administradoras do shopping center trabalham na prática pra isso, eu estou sendo simplista na explicação. Mas na prática, no fim do dia é isso.

De acordo com a fala da entrevistada Silva (2012) também ressalta que os shoppings trazem um leque de serviço para que o consumidor tenha mais comodidade para realizar suas compras. Os negócios que têm um móvel no shopping geram lucro, então o retorno financeiro é uma consequência já que sua finalidade é ter um capital de giro, para manterem-se.

O shopping se constitui basicamente na comercialização dos espaços que estão estruturados para receber vários empreendimentos com intuito de promover eles para uma acessibilidade maior para o consumidor final.

Lima (2002, p. 108) pontua que shoppings centers são centros comerciais e os prédios alocam cada tipo de negócio, onde estão situados outros setores para oferecer conforto aos seus clientes e mais acessibilidade nos serviços que são oferecidos. Diante disso, a entrevistada dá sua percepção acerca do que são esses espaços e como é o funcionamento dentro do shopping.

Só que pra que a gente possa rentabilizar o espaço da melhor maneira possível, nós temos que oferecer uma boa experiência para o cliente. E aí entra mais pra oferecer uma boa experiência pro cliente, eu tenho que ter uma boa estratégia de marketing, eu tenho que ter a operação rodando direitinho, eu tenho que ter um Mix de lojas completos, então o negócio de shopping center ele é complexo, ele precisa ter vários pratos sendo equilibrados de maneira favorável e saudável pra que no fim do dia o aluguel seja cobrado de maneira rentável.

Com o crescimento dos shoppings centers, são espaços que funcionam como agentes facilitadores comerciais que influenciam em novos hábitos e tendências de consumo, desenvolvendo uma promoção de investimento. Diante disso, ocorrem estudos de empreendimentos direcionados que surgem a partir da pesquisa de mercado que válida ou não a ideia de um negócio.

Outro fator é a sensação de maior segurança e conforto, a proposta de criação de um sistema de compra mais rápido e eficaz, incentivando o crescimento econômico. Em face desse ponto, os shoppings apresentam elementos que conseguem transformar os espaços urbanos com a movimentação social e econômica.

Os negócios que têm um imóvel no shopping geram lucro, portanto o retorno financeiro é uma consequência, visto que sua finalidade é dispor de capital de giro, para manter-se. Na perspectiva de gerar lucro dentro do shopping, a entrevistada explica como são divididas as equipes para obtenção desse lucro no segmento, em suas palavras:

Então, nós temos essencialmente três áreas, três macro áreas dentro do shopping com três gerentes que estão sob a gestão de um superintendente. É a área de marketing que eu sou a gerente de marketing a área de operações que tenho gerente de operações dele e a área de financeiro e comercial que tem uma gerente com o time dela. Basicamente a área financeira e comercial ela tem o papel de administrar os contratos que já foram assinados.

De acordo com a ABRASCE (2000), os shoppings são empreendimentos com área bruta locável (ABL) superior a 5 mil m<sup>2</sup>, que tem um planejado de lojas para fins comerciais, os quais utilizam uma única e centralizada administração, que por sua vez compõem um variação de lojas de vários ramos e que são de maneira explorados e especializadas para a utilização de serviços, além de serem realizadas através de locação com utilização de contratos para o aluguel de lojas que podem variar de acordo com a lucratividade do empreendimento. Dessa forma, a entrevistada complementa de que forma acontece o funcionamento do contrato nesses estabelecimentos:

Quando um lojista entra aqui assina um contrato, ele assina o contrato que o padrão é de cinco anos pra pagamento de aluguel. Então, ele é quem faz a gestão desse contrato e a cobrança desse aluguel, na verdade o lojista ele paga três taxas quando entra é aluguel, condomínio e fundo são três taxas mensais que estão acopladas ao contrato dele. O aluguel, o financeiro comercial que cobre e faz a gestão que é o que efetivamente vai dar lucro pro empreendedor. O condomínio quem administra a verba é a área operacional que assim como no prédio que você paga o condomínio pra manter o elevador funcionando, esse estacionamento, só que aqui é uma cidade. Então, a taxa de condomínio é usada pra limpeza, estacionamento, manutenção de elevador, manutenção de energia, ar-condicionado, assim como num prédio, só que numa escala muito maior. E a terceira taxa que a gente chama de fundo de promoção, que é gerenciada por mim que sou gerente de marketing e o fundo de promoção ele tem um estatuto e ele fala que toda grana arrecadada com essa verba que é a taxa ecologista paga mensalmente.

De acordo com a fala da entrevistada, pode-se perceber que as taxas solicitadas são utilizadas para a manutenção do próprio espaço, mantendo-os da melhor forma para a recepção de seus clientes. A relação jurídica entre o empreendedor e o lojista se dar através da assinatura de um contrato que designa os direitos e obrigações de ambos.

Além disso, ela complementa em sua fala que existe um acompanhamento no faturamento das lojas o que oferece uma melhor confiança para o empreendedor, pois eles cobrem também a sobrevivência do negócio dentro do shopping para gerar mais capital de giro, e toda uma administração dentro do valor pago por eles, tendo em vista que para se manter dentro daquele espaço eles devem ter uma atividade constante de vendas e, com isso, essas ações devem necessariamente refletir na promoção desse lojistas.

A promoção tem que ser usada exclusivamente para ações que gerem fluxo e vendas dentro do shopping. Então, eu administro essa verba que é paga pelo lojista e com essa verba fácil planejo todas as ações que vão gerar fluxo e conseqüentemente venda pro lojista. E nós temos métricas pra acompanhar todos os meses a venda do lojista. Por quê? O interesse do shopping lembra que a atividade fim do shopping é aluguel. Então se em uma loja do Shopping, é a loja da não vai bem, não tem uma boa performance, não performa bem, no fim do mês você não vai ter dinheiro pra pagar o aluguel. Então, é nosso interesse que a operação da vida dele seja saudável.

O rendimento dos empreendimentos dos shoppings centers ocorre a partir do pagamento do aluguel por parte dos lojistas, mediante uma taxa fixa ou de um percentual pago ao shopping. O empreendedor fica responsável pela infraestrutura e por tornar este espaço atrativo para os clientes, com foco em aumentar a produtividade das atividades comerciais sobre as vendas. Assim sendo, quando esses lojistas não expressam boa produtividade, os gestores do shopping ajudam as lojas com ações que promovam um melhor fluxo naquele estabelecimento para conseguirem, assim, fechar o aluguel e manter o negócio dentro do shopping.

Os lojistas são acompanhados de maneira mensurada para o shopping manter o contrato, pois ele tendo um melhor desempenho, é bom para o shopping que consegue manter por mais tempo esse empreendedor e, com isso, acaba renovando seu contrato. Portanto, é essencial manter o planejamento e o acompanhamento do lojista, como a entrevistada relata:

Então, a gente acompanha as vendas pra que a gente saiba quais são os segmentos que estão indo bem, que não estão bem. Então, eu consigo te dar números porque a gente tem essa gestão e acompanha. Eu falo que tudo que não pode ser mensurado, não pode ser gerido, não tem gestão. Então, a gente mensura tudo, porque quando você mensura, você consegue planejar, Então, a gente tem esse acompanhamento mensal. Então, eu sei qual é o segmento que tá vendendo mais, qual que tá vendendo menos, quando a gente fala, olha, o segmento de eletro não tá indo bem. Então, vamos fazer uma liquidação?

Com isso, é possível ver que o segmento tem preocupação em manter seu lojista e ajudá-lo da melhor forma para que o consumidor possa buscar seus serviços.

O consumidor busca os shoppings centers, às vezes, por necessidade ou pela condição de conforto e praticidade que vem aliada a facilidade de comprar podendo encontrar de tudo em um mesmo espaço, bem como movido pela possibilidade de comparar o produto de uma loja com outra (qualidade x preço). A estratégia de movimentar a ação da compra com as liquidações, por exemplo, irão incentivar melhores indicadores. Diante desse ponto, há uma fiscalização mediante resultados financeiros informados através da contabilização de cada venda.

Os shoppings centers são capazes de englobar um leque de artigos e serviços em um mesmo lugar, com base nisso buscou-se primeiramente entender os serviços que são ofertados pelo segmento tanto para os lojistas quanto aos clientes.

O processo de criação do serviço – *Servuction* – é uma organização que engloba um sistema e coerência com todos os elementos humanos e físicos, essenciais para a prestação de serviço onde as características e o nível de qualidade são determinados. Ainda nesse conceito, o serviço sempre tem como resultado a inter-relação, onde há uma interação entre duas pessoas e um produto ou serviço, em um ambiente adequado, sustentado por um meio físico, logístico e partilhado por outros (GUIMARAES, 2009).

Assim sendo, os serviços oferecidos pelo shopping, segundo a entrevistada, para os clientes são academia, polícia federal, agência de viagem, clínica oftalmológica, banco, operação de beleza em geral (depilação e salão de beleza), casa de câmbio, farmácia, fotografia, serviços automotivos (lavagem, estacionamento, revisão e chofer), lotérica, petshop, operação de saúde (clínica de imagem, tem laboratório pra fazer exame), estúdio de tatuagem, viva, achados e perdidos, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), serviços de atendimento via e-mail, *WhatsApp* e direct do *Instagram*, espaço família, bicicletário, centro empresarial, caixas eletrônicos, edifício garagem, Wi-Fi grátis.

Já os serviços oferecidos para os lojistas, de acordo com a entrevistada, são:

Primeiro a gente oferece a gestão do contrato dele na área comercial, né, financeira, a gente oferece a gestão do contrato dele na área do marketing o lojista ele pode contar com o aplicativo do shopping pra anunciar os produtos e serviços dele, criar a vitrine, a gente tem no nosso site também

um aba que chama compre online que o lojista ele pode cadastrar, tu liga da sua casa compra na sua loja favorita

Com base na fala da entrevistada é possível notar uma preocupação em ter serviços que atendam ao consumidor final, na perspectiva de que estes serviços possam facilitar a sua estada no shopping. Além de oferecer esses serviços aos lojistas visando sua melhor contratação dentro do segmento, ao passo em que a definição de Kotler e Keller (2006) para serviço ocorre pela ação ou processo no qual sua principal característica é a intangibilidade, podendo estar ou não associado a um bem físico.

É notável que o shopping utiliza diversos meios de serviços para agradar, tanto o cliente quanto o lojista, a definição enfatizada por Kotler e Keller (2006) mostra que o shopping além de usar serviços diretamente ligados a seus clientes e lojistas, eles operam com serviço intangíveis para melhor atender ambos.

Nem sempre haverá interação explícita entre clientes e funcionários para realização do serviço, que pode ser oferecido de forma distanciada, onde o cliente não irá realizar esse contato, pois ele ocorrerá por um processo operacional onde ele próprio será o beneficiado do serviço.

Todavia, por outro lado sabemos que os shoppings, em sua maioria, trabalham diretamente com seus clientes. Dito isso, Grönroos (1993) explica que o serviço não é totalmente intangível, pois ocorrerá em algum momento a interação com o cliente, por mais que não seja sempre, essa interação se dará também pela solução de qualquer tipo de serviço já que eles solicitam e querem um serviço de qualidade.

Para Lima (2007), de maneira geral, os serviços são percebidos pela sua subjetividade. Uma das percepções é de como o cliente tem essa experiência prévia com o serviço que está sendo oferecido, já que o parecer é único quando experimentado. Outro lado que merece atenção é que os serviços também têm um ciclo de vida. Esse mesmo autor ainda conta que há dois momentos indispensáveis: o início e o fim do ciclo.

Em relação ao que Lima (2007) relata, temos as informações que a entrevistada conta sobre o funcionamento dos achados e perdidos onde ela pontua que:

[...] o cliente ele pode procurar qualquer segurança que o segurança imediatamente passa um rádio pra central a central verifica se o objeto está

lá e recebe o retorno, se entrar em contato como nosso sac que também é um serviço que a gente oferece a gente oferece um serviço de atendimento ao cliente através do e-mail, através do direct do Instagram e através do WhatsApp, né, a gente atende o cliente por esses três canais e aí o cliente também pergunta de achados e perdidos nesses canais,

É importante esse ciclo e como será o fechamento dele, pois tanto para o cliente quanto para o lojista, é basilar compreender a percepção de ter passado por cada etapa, se foi satisfatório para eles desde a comunicação com a equipe em questão quanto a todo o processo para chegar ao objetivo, se foi de maneira eficaz e se ao terminar esse ciclo se obteve um retorno satisfatório ou não para os mesmos. Nesse contexto, a entrevistada relata, ainda, que:

[...] pro lojista primeiro a gente oferece a gestão do contrato dele na área comercial, né, financeira, a gente oferece a gestão do contrato dele na área do marketing o lojista ele pode contar com o aplicativo do shopping pra anunciar os produtos e serviços dele, criar a vitrine, a gente tem no nosso site também um aba que chama compre online que o lojista ele pode cadastrar, tu liga da sua casa compra na sua loja favorita.

Porém, com o surgimento da pandemia houve a necessidade do fechamento do shopping e o desenvolvimento de medidas restritivas que promoveu diminuição na taxa de ocupação, vendas baixas. Logo foi necessário implantar novas políticas comerciais para menor impacto aos lojistas.

Além disso, as formas de prestar serviços tiveram de mudar, dentro desta cena de pandemia, a fim de saber quais serviços que foram oferecidos, a entrevistada apresenta alguns dos serviços e quais mudanças foram realizadas durante o período pandêmico:

[...] durante a pandemia os lojista tinham que encontrar alternativas pra entrar em contato e realizar venda com clientes, é claro que as grandes marcas, magazine Luiza ,C&A, Riachuelo elas tem o próprio e-commerce , mas e os pequenos que não tem, então a gente já abriu esse espaço na pandemia onde os pequenos eles podem colocar aqui no site na área compre online, por onde o cliente pode comprar online, por exemplo acessório e companhia pode comprar pelo Instagram então você clica que vai direto pro Instagram da acessórios e CIA, tu vais ver que alguns oferece mais canais, é o açai ele tem o site também, o lfood então vai direto pro lfood, tem alguns que também vendem pelo Whatsapp, aí vai direto pro Whatsapp, então a gente criou esse canal na pandemia pra que os lojistas pudessem continuar realizando as vendas online já que as lojas físicas estavam fechadas então isso já foi uma ação que a gente implementou na pandemia nós colocamos uma área de compra online, pra fazer essa conexão entre o cliente que estava em casa e o nosso lojista e a gente fazia nas postagem no Instagram diariamente postava e chamando pra essa área no período da pandemia, outra coisa que agente implementou também dentro da pandemia , a gente já tinha o nosso aplicativo que é o aplicativo do shopping mais aí desde a pandemia, que voltamos da pandemia a gente colocou as nossas promoções para que o próprio cliente pudesse cadastrar

as notas dele sem precisar do contato presencial, então , porque a gente não podia montar um posto de troca para aglomerar pessoas com fila, então também foi um benefício que ficou porque você pode comprar, aí você clica pra participar e você pode cadastrar as tuas notas de qualquer lugar que você esteja então de qualquer lugar que você esteja , você vai poder fazer o teu cadastro e vai poder cadastrar a nota, então isso também foi um benefício ao cliente do shopping hoje participa da promoção na comodidade de casa, entendeu.

Nessa concepção, para não parar os serviços que eram oferecidos pelos lojistas o shopping teve que se adequar ao cenário que se encontrava. Sendo assim, pode-se observar que foram utilizadas algumas das classificações que os serviços oferecem como intangibilidade que, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2006), os serviços intangíveis não ocorrem por intermédio de coisas físicas, ou seja, não há contato com ele. Assim sendo, não se pode pegar, sentir, cheirar, é inexistente esse contato com mesmo com consumidor antes da venda.

Nesse contexto, observa-se que a intangibilidade foi o que ajudou o shopping a manter os serviços, pois sem poder manter contato físico com o consumidor final, tão somente pela qualidade daquilo que já era oferecido, o empreendimento teve que se adequar ao contexto pandêmico.

A perecibilidade é observada na conservação, visto que não é possível se manter estocado e seu consumo deve ser separado em tempo e espaço, assim por não ter a capacidade de se estocar traz grandes dificuldades para o marketing (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 46). A entrevistada conta qual estratégia buscou durante a pandemia para manter a perecibilidade do produto:

Gente Fez eu lembro que no período da pandemia foi páscoa que tudo fechou em março de vinte e a Páscoa foi em abril a gente fez um drive thru de páscoa colocamos os lojista que vendiam chocolate numa área onde os carros podiam passar lá no estacionamento coberto e comprar seu ovo de páscoa sem precisar entrar, sem descer do carro, sem contato também foi outro ponto que a gente fez.

Nesse sentido, é observado o que a entrevistada fala sobre o período que a pandemia teve seu início, em um momento de sazonalidade, período em que a Páscoa e os produtos que estavam em estoque deveriam ser consumidos e entregues aos consumidores. Sendo assim, houve uma preocupação diante do cenário em realizar a venda e distribuição desse produto, para não haver prejuízos nem para o lojista e nem os clientes.

Levando em consideração as informações prestadas pela entrevistada, é observado, nesse tipo de classificação, que na realidade do shopping se dá pela

concepção do que já era oferecido e pelas lojas que já tinham um público e isso causa a promoção desses serviços mesmo em tempos de adequações.

Além disso, as adequações trouxeram uma nova performance para o setor onde para Lovelock e Wright (2004, p. 05) “Os serviços dão valores para as atividades econômicas, pois, fornecem para os clientes benefícios que dependendo de como será realizada, ou seja, se ele solicitar qualquer mudança será possível realizar, além de criar valor.”

Durante o período da pandemia, o qual afetou o desenvolvimento das atividades dos lojistas, a administração do shopping atribuiu algumas estratégias para que os mesmos se mantivessem até o fim dessa calamidade. A entrevistada explica que:

O fundo de promoção ele não pagou durante o período da pandemia por decisão do shopping. Porque a gente sabe que o lojista tinha que sobreviver. Então eu tive que fazer um gerenciamento das minhas despesas sem receita. O condomínio não podia parar. Então foi determinado uma taxa mínima pro lojista de condomínio. Porque a gente precisava resguardar o patrimônio do lojista. Precisa manter segurança. Precisa manter o mínimo de limpeza, precisa manter alguns serviços essenciais que precisaram ser mantidos. Então é só foi reduzida ao mínimo pra que o lojista pudesse pagar o mínimo, porque o nosso interesse é que ele sobrevivesse até o fim e reabrisse com a gente, assim como o condomínio também ou assim como o aluguel também. Então, o empreendedor também abriu mão de receita porque é todo mundo junto. A pandemia foi uma variável de ambiente que ninguém estava esperando. Então, pra que os negócios pudessem sobreviver como um todo, todos tiveram que abrir mão de alguma coisa.

A pandemia afetou o cenário econômico de vários setores, em virtude da diminuição de custos e do quadro de funcionários, os governos criaram planos para desenvolver nos empreendimentos e, dessa maneira, os empreendedores de shopping também desenvolveram estratégias para impedir o fechamento de lojas e conseqüentemente o rompimento dos contratos.

## **5.2 Gestão para Stakeholders e a pandemia da COVID19**

Os *stakeholders*, em sua maioria, se caracterizam por pessoas ou grupos que tenham interesses e que participam da empresa como forma de terem benefícios por isso, não há motivos para priorizar um conjunto de interesses em desfavorecer o outro (DONALDSON; PRESTON, 1995 p. 68).

Donaldson e Preston (1995) afirmam que os stakeholders se constituem uma organização e como eles participam das empresas buscou-se entender quais são os *stakeholders* presentes no shopping. Diante disso, a entrevistada respondeu:

Na verdade, se a gente considerar os terceiros são os que a gente mais tem essa relação. Um exemplo prático, é o porquê que minha agenda atrasou toda hoje? Porque hoje a gente, antes de qualquer coisa, teve a comemoração do dia das mães com os terceirizados tanto da equipe de segurança quanto com a equipe de limpeza. Eles são nossos terceiros. Eles são nossos stakeholders.

A gestão de *stakeholders* é uma estratégia para as organizações, utilizada para alcançar seus objetivos. Assim sendo, devem considerar vários fatores, visto se tratar de uma estratégia efetiva. De acordo com Bryson (1988), devem estar conforme os valores da empresa, da ética, da filosofia, moral e legal, sendo aceito pelos stakeholders mais importantes.

Clarkson (1995 p. 107) afirma que para que uma organização dure, isso implica em seus gestores terem habilidades em produzir riqueza, e satisfazer os stakeholders de cada grupo, contando que cada stakeholders de continuidade em fazer parte do sistema da corporação.

Em relação aos *stakeholders* (os terceiros), é fundamental manter o contato e a atenção, pois eles são responsáveis também pela transparecer com total hospitalidade com os clientes finais. Diante deste ponto, a entrevistada afirma que:

No nosso caso então, porque se a gente não fizer isso é uma cadeia, eu não vou conseguir oferecer essa experiência pro meu cliente, se a minha relação com esse meu terceiro não for de real oficial, bacana, não for correta, não tiver essa hospitalidade, não tiver esse bom relacionamento mesmo. Se eu não tiver isso com ele, ele não vai ter com o nosso cliente final. E é aí será um efeito cascata, hospitalidade é fundamental e um shopping center é fundamental.

Entende-se que as pessoas, no contexto de trabalho, são base para o crescimento organizacional. Podemos observar que capacitação e treinamento dos funcionários podem agregar melhoria na prestação de serviço, tal estratégia representa bem-estar dos funcionários porque eles percebem que estão sendo visto no ambiente de trabalho, promovendo retorno positivo para este empreendimento.

A organização ou qualquer grupo pode afetar as pessoas ligadas a eles em sua tomada de decisão. É perceptível a influência de alguns grupos internos ou externos na organização. Clarkson (1995) identifica os *stakeholders* em grupos como: Primários e Secundários.

Levando em consideração as informações da entrevistada, é notável que os terceiros são os stakeholders mais importantes para a organização de acordo com o que de acordo com o autor que buscou identificar os grupos de stakeholders, os grupos presentes neste shopping.

Então diante disso o mesmo autor conceitua o stakeholders primário como indivíduos ou grupos que exercem influência direta sobre a empresa. É o público tradicional que aparece nas primeiras análises das relações de stakeholders com a organização. E como dito anteriormente, tem-se as pessoas que estão de frente e que são a principal frente para a organização, pois ele tem contato direto com o cliente.

Tomé (2021) argumenta que com o aumento de casos e a recomendação do fechamento do comércio e serviços não essenciais, a partir desse momento os shoppings paralisaram suas atividades. Foi somente na segunda quinzena de junho que houve o retorno gradual de algumas atividades, em virtude de alguns decretos que foram publicados garantindo, assim, a retomada das atividades dos shoppings centers. É notável que ocorresse impactos no trabalho dos stakeholders uma vez que eles são os terceirizados. Diante disso, a entrevistada foi questionada sobre quais os principais *stakeholders* nesse cenário de pandemia:

Pode se considerar mais importante ao longo dessa pandemia do covid-dezenove que os lojistas foram os principais impactados, porque por decreto nós não podíamos abrir as loja. Então, isso gerou um impacto gigante e não só a gente mas no varejo como um todo. Porque o comércio em geral fechou, né? Então sem dúvida, é isso. Agora outros que a gente sabe foram muito impactados. Os terceiros, porque quando a gente fechou o shopping então a gente não tinha como manter de maneira direta a prestação de serviço. Então a gente teve que negociar com muitos deles, congelar contratos, eu mesma, alguns contratos da área de marketing. A gente, como eu te falei, aqui tudo é número. Então, eu tenho contador, como exceção que tem trinta mil pessoas em média por dia, porque eu tenho contador de fluxo em todas as portarias do shopping. E quem gerencia esse sistema é uma empresa chamada "Mais Fluxo", ela é uma terceirizada que audita esse fluxo, porque não adianta eu dizer quanto eu tenho, eu tenho que ter uma empresa que é imparcial e que audita, esse equipamento, esse sistema e há mais fluxo. Se eu não tinha shopping aberto, eu não precisava. Então, eu tive que negociar, dentre esses, tenho outros contratos, mas a gente teve que negociar contratos ou cancelar, em alguns casos, ou a gente congelou, por que o fundo de promoção, por exemplo, o fundo de promoção é o lojista é quem paga. Ele paga três conta: o aluguel, condomínio e fundo de promoção.

É evidenciado que os lojistas como *stakeholders* são os mais impactados e, que eles além dos terceirizados, tiveram seus trabalhos interrompidos durante esse período. Assim sendo, a entrevistada relata o que foi feito para manter esses

*stakeholders* mesmo parados dentro da organização, para que os mesmo não se sentissem prejudicados, que com uma futura volta realizassem suas atividades e para que eles se mantivessem durante esse período.

Nessa perspectiva, avulta-se que a gestão de *stakeholders* é uma estratégia para as organizações, utilizada para alcançar seus objetivos. Assim então se devem considerar vários fatores como por se tratar de uma estratégia efetiva. De acordo com Bryson (1988), devem estar conforme os valores da empresa, da ética, da filosofia, moral e legal, sendo aceito pelos stakeholders mais importantes.

### **5.3 Hospitalidade na gestão para *stakeholders* e na prestação de serviços**

Lockwood e Jones (2006) aduzem que a hospitalidade condiz com elementos tangíveis e intangíveis, sendo adaptados, tendo comunicação entre o receptor e quem fornece a hospitalidade, para poder acontecer e todos que estão envolvidos saírem satisfeito.

Como mencionado pelos autores, é possível dispor de elementos dentro da hospitalidade que são bem observados no contexto dos shoppings, uma vez que eles trazem a hospitalidade como um meio de oferta de serviço, para garantir serviços de qualidade e com conforto.

Nesse contexto, buscou-se entender em diálogo com a entrevistada qual a percepção dela sobre esse tema, bem como é a hospitalidade é praticada dentro do shopping:

E não é coincidência, mas as pessoas falam muito que a prestação de serviço na rede hoteleira é muito parecida com o que deve ser a prestação de serviço no shopping tanto que existe uma área dentro do shopping que é a área de qualidade e também a área de atendimento ao cliente que muitas pessoas dessas áreas vem da hotelaria. Porque a hotelaria tem uma expertise do que a gente entende como hospitalidade que é atender o cliente de maneira eficaz e eficiente, que ele [o cliente] se sinta em casa. Que se sinta à vontade. E que o mais importante que é o que eu falei no começo. Que ele tenha uma boa experiência com a estadia naquele local. Sim. Então, acho que pra gente em shopping é uma realidade é isso, é você ter a expertise pra receber o cliente de uma maneira que é a estadia dele, a estadia dele dentro do shopping seja uma positiva pra que isso consequentemente termine numa compra, que é o nosso objetivo final. Sim. Mas não necessariamente é o que vai acontecer. O mais importante pra gente é que ele realmente se sinta em casa e tenha essa boa experiência.

Plentz (2007) afirma que a hospitalidade se configura em vários significados, onde cada um deles compõe a maneira de se tratar uma pessoa que irá

ser recebida, essa forma de tratamento designa-se do bem acolher dessa pessoa. Tendo uma noção dela sendo traduzida como: hospedar, boa acolhida, cortês, gentileza, qualidade de hospitaleiro, recepção, amabilidade, tratamento afável.

Nesse contexto, é notável que hospitalidade está relacionada a várias formas de receber assim então notamos que nos shoppings não é diferente, uma vez que o sua principal oferta é a hospitalidade que deve se fazer presente dentro dele para, bem receber seu cliente e manter sua funcionalidade, bem como assegurar o retorno satisfatório daquele, e isso acontece por meio dos serviços de terceiros.

Nesse sentido, a hospitalidade entra como produto de consumo já que se utiliza dos serviços para dar qualidade no atendimento e bem-estar para o consumidor, transformando em um ambiente hospitaleiro. Porém, não somente esses aspectos fazem com que o ambiente seja hospitaleiro, se não houver um ambiente organizacional, que contribui como complemento da hospitalidade dada nesse sistema, oferecendo assim um serviço completo para aquele que está consumindo, além de contribuir para os resultados desde a produção até a finalização do serviço oferecido.

Lashley e Morrison (2004, p. 5) evidenciam que a partilha e a troca dos frutos do trabalho, junto com a mutualidade e a reciprocidade, associadas originalmente à caça e a coleta de alimentos são a essência da organização coletiva e do senso de comunidade.

É válido ressaltar que a situação de compra-venda nos shoppings, não é a sua principal existência, pois eles possuem um papel essencial na vida das pessoas, através da socialização, garantir segurança, oferecer um leque de entretenimento, lazer e cultura.

No entanto, percebe-se a existência de hospitalidade na concepção de troca humana, no qual ambos fornecem algo que seja esperado e pela visão de valor simbólico e/ou material, com foco comercial busca a lucratividade do cliente baseada em sua satisfação.

Diante desse ponto, questionou-se a entrevistada em relação ao serviço prestado pelo shopping, de que forma no âmbito dessas prestações de serviço é possível identificar a relação de hospitalidade?

Aí no caso, tem a questão familiar, nosso espaço familiar e eu acho que é o nosso maior exemplo, tu precisa ir lá, eu acho que pra ter o material bom,

tirar fotos. Sim. Porque é um exemplo muito bacana de hospitalidade. O atendimento que o nosso segurança oferece pro cliente com um atendimento de hospitalidade muito bacana que principalmente tem essa coisa de achar o que foi perdido. É uma criança que se perdeu é o nosso segurança que acalma essa criança, que recebe, que cuida até encontrar o pai e a mãe, então a gente tem muito disso nessa nossa prestação de serviço no atendimento ao cliente que a gente escuta e recebe, o cliente discute de tudo que você imaginar.

Acredita-se que para um lugar se tornar hospitaleiro, deve partir dos próprios funcionários e deixar transparecer essa hospitalidade. Quanto aos serviços de limpeza, assegurar a prontidão dos serviços desempenhados, agilidades e manter a conservação dos espaços da melhor forma possível. Ao observar o setor de segurança desempenhado no shopping, a fim de promover um momento acolhedor, prazeroso e seguro permitindo o acesso de todos com maior diversidade cultural neste espaço. É possível ressaltar que os serviços de terceiros, aos quais a entrevistada coloca como seus *stakeholders*, se mantém uma relação confortável para mantendo a hospitalidade com eles, e se estende para o conforto para eles melhor atenderem.

Nesse sentido, indagou-se a entrevistada sobre quais as ações de hospitalidade são realizadas para os stakeholders?

Mas eles são a nossa linha de frente a gente zela pela relação de hospitalidade com eles pra que eles tenham essa boa experiência que a gente pra que aquilo que eu falei é sobre o cliente eles precisam se sentir em casa, eles precisam tratar disso durante a estadia deles no shopping a relação deles com o Shopping precisa ser agradável. Então, a gente frequentemente realiza eventos, a gente envolve eles em tudo. Ah, vai ter a campanha de mães, a gente chama todo mundo, explica como é a campanha. Porque eles são o nosso ponto de contato com o cliente. Então, quando eles chegarem na ponta, eles têm que entender e conversar, explicar pro cliente onde funciona, como funciona. Então, a gente tem esse cuidado, principalmente quando a gente considera o de terceiro, que são a nossa linha de frente com o cliente.

É notória que a relação de hospitalidade se estende aos principais *stakeholders*, visto que eles são os principais receptores, assim então a relação entre eles e a organização é confortável para ambos sendo que eles é que irão definir como acontecerá toda funcionalidade do shopping, é importante essa relação para primar o shopping de uma boa hospitalidade tanto para o cliente quanto ao stakeholders.

A hospitalidade, como incondicional, estará sempre restrita às condições da realidade. Para Derrida (2003, não paginado), “[...] a hospitalidade é o nome geral

para todas as nossas relações com o outro [...]”, tanto em estar em um lugar, a forma como se relaciona e se recebe as pessoas.

Com isso, observa-se que a hospitalidade vai muito além do bem receber, mas também sobre a questão das condições que a sociedade vive naquele momento. Assim sendo, observa-se que a realidade do shopping durante a pandemia foi pautada em se adaptar e realizar mudanças para não deixar a hospitalidade que tinham no atendimento desaparecer durante esse tempo. Assim, a entrevistada fora questionada sobre como aconteceu a hospitalidade durante a pandemia no shopping?

É, na prática, na parte física de maneira alguma o shopping tava fechado. A gente conseguiu manter o atendimento online que continuou funcionando full time durante todo o período, só que ela ficava de home office, mas a gente continuou prestando serviço porque a procura era imensa porque o cliente queria saber como é que ele fazia pra comprar uma blusa da Farm. Só que a gente já colocava o whatsapp da loja, então a nossa hospitalidade se deu com o shopping se mostrando como um facilitador conexão entre o cliente e o lojista. Sim. A gente começou a ajudar o cliente a não se sentir sozinho, porque se ele queria comprar algo, ele nos procurava e a gente indicava. A gente virou meio que um cômico nesse sentido. Então, as ferramentas que eu te falei acabavam sendo como apoio de hospitalidade, como: o site, o compra online ele era um apoio, porque o SAC ele pedia pra que a pessoa fosse até lá. Então, a gente funcionava como como é que eu vou te explicar até um um alento. Porque as pessoas percebiam quando entravam em contato com o SAC que não era bem assim, tipo, ah, tudo tá fechado e acabou com o mundo, sabe? Quando ela procurava o shopping, tinha alguém que respondia que dava assistência, que eles perguntavam, tem previsão de quando vai abrir pra que a gente dissesse, não tem previsão ou decreto de risco, então a gente continuou com esse canal direto com o cliente através do WhatsApp, através do direct do Instagram, através do e-mail, os nossos canais de comunicação com o cliente eles permaneceram ativos durante todo o período de pandemia. É o único meio que a gente conseguia manter o distanciamento, ele comprometeu essa relação de hospitalidade, chegou no momento da prestação do serviço pelo shopping, que entra agora a questão do valor, comprometeu a parte física mas a gente continuou.

Por meio da fala da entrevistada, observa-se que a inserção nas redes sociais foi determinante para a comunicação entre administração do Shopping Center, lojista e clientes. Entender que a população em si e todo o cenário mercadológico teve a necessidade de se adaptar para essa realidade na qual nós como consumidores não poderíamos ir até o produto, levou os lojistas a desenvolver metodologias para que o produto chegasse aos clientes, mesmo em um momento que não se poderia haver contato e tudo estava fechado. A entrevistada relata, ainda, quais foram os meios de atendimentos utilizados.

Nós, e assim como o cliente, fomos buscando tudo online a nosso atendimento também que foi adaptado, a gente conseguiu, como eu falei manter a pessoa full time, a gente conseguiu se comunicar, o próprio lojista ele precisava muito da gente para articular o estoque, eu tiro pela Páscoa, o Bruno, dono da Kopenhagen, ele precisava tirar o estoque dele daqui pra levar pra casa dele porque ele também fazia a entrega da casa dele. Então, é uma via de mão dupla pra não parar. A gente se ajudava o tempo inteiro. Então, eram juntos encontrando soluções. Então, a gente não só continua atendendo o cliente final como lojista também. Sim. Certo. Alguns deles vinham pra loja, por exemplo, a Farm era um exemplo. A Farm recebia muito pedido pelo site, ela vinha pra loja embalar, despachar pelo correio de produtos, não existia isso.

Não somente fizeram o uso de redes sociais, mas também a integração do shopping nas plataformas de comércio virtual cresceu bastante desenvolvendo e integrando-se em uma sinergia que capaz de gerar novas oportunidades para lojistas e comodidade e praticidade que o consumidor tanto deseja. O mais importante é que o setor conseguiu retomar aos poucos com segurança respeitando as medidas sanitárias adotadas e exigências de fiscalização da prática delas nestes locais e transmitir essa segurança para os consumidores que mais tarde passaram a frequentar esses espaços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificamos neste trabalho que os shoppings surgiram de forma gradual e que foram tomando forma de acordo com o desenvolvimento das cidades como um todo, e de acordo com a época, sendo primeiramente centros comerciais para depois se denominar shopping e terem características precisas condizente a estrutura desse tipo de organização.

No cenário atual da pandemia de COVID-19 foi verificado que o shopping teve que se readequar para manter o lojista que é a principal preocupação do shopping uma vez que é a partir dele que o setor se mantém, então foram realizadas estratégias para manter o shopping funcionando, além de implementarem cuidado maior na recepção do cliente distanciamento e sinalizações nas vias do shopping, disponibilização de álcool em gel, e limite de pessoas nas lojas nas informações coletadas os stakeholders tiveram uma participação considerável em relação a pandemia por serem considerados um dos atuantes direto na manutenção dos prédios e continuidade do funcionamento dos serviços,

Conclui-se que as ações de hospitalidade durante o período pandêmico nos shoppings se mantiveram de forma mais desafiadora para o setor que se utilizou ferramentas para atender as necessidades dos clientes, uma vez que ficou limitado o contato com os mesmo, assim então eles tiveram que prover de novas ferramentas e trabalhar o atendimento para manter seus clientes e lojista.

Os stakeholders contribuíram e contribuem para o melhor funcionamento do setor. Além de identificarmos importância do stakeholders para organização oferecendo a hospitalidade para eles por estarem a frente dela, e representarem a organização isso fez com que a mesma trabalhe a hospitalidade com eles a fim de manter o relacionamento de cordialidade. Na pandemia de COVID 19 eles foram bastante impactados uma vez que os trabalhos oferecidos tiveram que ficar parados, mas a organização conseguiu manter o seu stakeholders afim em uma relação saudável através de acordos que deixaram eles seguros pois como eles já tinham uma relação de hospitalidade com a organização bem elaborada, isso acabou se estendendo para dentro desse cenário para o bem compreender deles na pandemia. Respondendo assim ao problema de pesquisa que buscou verificar as relações de hospitalidade a partir da gestão para stakeholders podem favorecer a prestação de serviços de shoppings centers no decorrer da Pandemia da Covid-19.

Em relação ao objetivo geral que buscou compreender de que forma as relações de hospitalidade a partir da gestão para stakeholders podem favorecer a prestação de serviços de shoppings centers no decorrer da Pandemia da Covid-19 é replicável que levando em consideração a prestação de serviços e como foram implementadas no período pandêmico que com a inserção de serviços online e pelas informações coletadas através da entrevistadas vimos que a hospitalidade na gestão de stakeholders foram muito favoráveis para a organização que se manteve a partir dessa relação o que favoreceu na pandemia a continuidade do serviço, mesmo que reduzido e alguns paralisados, trazendo assim uma melhor colocação nos trabalhos realizados pelos stakeholders.

Em suma os stakeholders presentes no shopping center se dão pelos terceiros e os lojistas que foram impactados com a pandemia devido a problemas estruturais, uma vez que os shoppings tiveram seus serviços essenciais paralisados dando assim a resposta ao nosso objetivo específico que buscou identificar os principais stakeholders do shopping center para a prestação de serviços ao longo da pandemia da COVID-19;

Os shoppings em trazem um leque extenso de serviços pois para dar conforto e tranquilidade para seus clientes, eles buscam oferecer serviços como o de academia, polícia federal, agencia de viagem clinica oftalmológica banco, operação de beleza em geral (depilação e salão de beleza) casa de câmbio, farmácia, fotografia, serviços automotivos (lavagem, estacionamento, revisão e chofer), lotérica, petshop, operação de saúde (clínica de imagem, tem laboratório pra fazer exame) estúdio de tatuagem ,viva, achados e perdidos, SAC, serviços de atendimento via e-mail, WhatsApp e direct do Instagram, espaço família, bicicletário, centro empresarial, caixas eletrônicos, edifício garagem, Wi-Fi grátis. Todos esses serviços utilizados antes da pandemia que eram ofertados para seus clientes, mas com o quadro de pandemia houve uma alteração utilizando assim de serviços não presencias mudando completamente ou seja as plataformas online foram as mais utilizadas nesse tempo e com isso as plataformas como WhatsApp, Instagram outras plataformas digitais que colocaram o consumidor em contato direto com o lojista, o SAC se manteve mais atento em atender as necessidades deles com todas essas informações emitidas pela entrevistada, isso corresponde há outro ponto do objetivo que buscou identificar os principais serviços prestado pelo shopping center antes e durante a pandemia da COVID-19.

Verificamos que os shoppings utilizam a hospitalidade como forma manter os clientes, para que nesse momento de pandemia, fossem atendidas as demandas de seus clientes mesmo sem contato físicos utilizando de seu pessoal com utilização da hospitalidade para manter o bom atendimento mesmo de forma remota replicando na questão de analisar as relações de hospitalidade no âmbito dos serviços prestados pelo shopping center e na gestão para stakeholders ao longo da pandemia da COVID-19.

Como limitações desta pesquisa, reconhecemos que algumas organizações não se disponibilizam em realizar esse tipo de estudo uma vez que demanda tempo e disponibilidade para sua realização é extensa, além de ser verificada uma burocracia em alguns empreendimentos para autorização da pesquisa, e uma proposta para pesquisas futuras seria entrevistar outros shoppings da cidade, ouvir os consumidores, clientes em relação a esta hospitalidade.

## REFERÊNCIAS

- ABRASCE. **Números do setor**. [S.l.: s.n.], 2000 Disponível em: <https://abrasce.com.br/numeros/definicoes-e-convencoes/>. Acesso em: 15 maio 2021.
- ABRASCE. **Plano de Mix ABRASCE 2017**. [S.l.: s.n.], 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/28066390-Plano-de-mix-abrasce-2017.html>. Acesso em: 15 maio 2021.
- BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. *In*: DIAS, C. M. M. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri, SP: Manole, 2002.
- BARATA, L. **As epidemias e as pandemias na história da humanidade**. Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. Lisboa: ULisboa, 2020. Disponível em: <https://www.medicina.ulisboa.pt/newsfmul-artigo/99/epidemias-e-pandemias-na-historia-da-humanidade>. Acesso em: 14 dez. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELASCO, A. G. S.; FONSECA, C. D. Coronavírus 2020. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, DF, v. 73, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/59cMj854MHCwtCG7X8Pncnr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 dez. 2021.
- BRAGA, D. **Know-how da indústria hoteleira**. [S.l.]: JaniKing, 2020. Disponível em: <https://janikingbrasil.com.br/2020/02/servicos-gerais-com-padrao-de-hotelaria-para-o-seu-condominio-nos-temos/>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- BRASIL. **Como é transmitido?** Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/como-e-transmitido>. Acesso em: 14 dez. 2021.
- BRASIL. **Diretrizes para o enfrentamento à pandemia de Influenza A (H1N1): ações da atenção primária à saúde**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2009a.
- BRASIL. **Ocorrências de casos humanos de infecção por Influenza A (H1N1)**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2009b. Disponível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/vizualizar\\_texto.cfm?idtxt=31287](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/vizualizar_texto.cfm?idtxt=31287). Acesso em: 02 set. 2021.
- BRASIL. **Protocolo de manejo clínico do coronavírus (COVID-19) na atenção primária à saúde**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <https://saude.rs.gov.br/upload/arquivos/202004/14140606-4-ms-protocolomanejo-aps-ver07abril.pdf>. Acesso em: 09 maio 2021.
- BROTHERTON, B. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 4, p. 165-173, 1999.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

CAILLÉ, A. Dádiva e associação. Introdução. *In*: MARTINS, P. H. (org.). **A dádiva entre os modernos**: discussão sobre fundamentos e as regras do social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. L. Os domínios da hospitalidade. *In*: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAMARGO, L. O. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 12, n. especial, p. 42-69, mai. 2008. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/574>. Acesso em: 25 maio 2021.

CARNEIRO, M. *et al.* Influenza H1N1 2009: revisão da primeira pandemia do século XXI. **Revista AMRIGS**, 2010.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (coord.). **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CASAS, A. L. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTELLI, G. **Hospitalidade na Perspectiva da Gastronomia e da Hotelaria**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

CERETA, E. **Turismo e hospitalidade em tempos de crise na Grécia**. Canela: [s.n.], 2016.

CHAN, J. F. *et al.* A familial cluster of pneumonia associated with the 2019 novel coronavirus indicating person-to-person transmission: a study of a family cluster. **Lancet**, p. 514-523, feb. 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31986261/>. Acesso em: 08 set. 2021.

COSTA, H. Hospitalidade brasileira e a relação com os meios rural e urbano. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE TURISMO RURAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 4., 2004. **Anais eletrônicos** [...] Porto Alegre: UFRGS, 2004. Disponível em: [https://www.ufrgs.br/mercados/sumarios/anais4/gt06/helena\\_costa.pdf](https://www.ufrgs.br/mercados/sumarios/anais4/gt06/helena_costa.pdf). Acesso em: 28 maio 2021.

COSTA, L. M. C.; MERCHAN-HAMANN, E. Pandemias de influenza e a estrutura sanitária brasileira: breve histórico e caracterização dos cenários. **Revista Pan-Amaz Saúde**, Ananindeua, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5123/s2176-62232016000100002>. Acesso em: 07 maio 2021.

DE MAIS, D. **A economia do ócio**. Tradução de Léa Manzi, Pedro Jorgensen Junior e Carlos Irineu W. da Costa. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

DENCKER, A. F. M. Pesquisa como base para a construção teórica no campo do turismo e da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano 2, n. 1, p. 55-67, 1. sem. 2005.

DERRIDA, J.; DUFOURMANTELLE, A. **Anne Dufourmantelle convida Jacques Derrida a falar de hospitalidade**. Rio de Janeiro: Escuta, 2003.

DIAS, C. **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, jan. 1995.

EXAME. **Variante Ômicron chega a quatro continentes**: Holanda confirma 13 casos. São Paulo: [s.n.], 2021. Disponível em: <https://exame.com/mundo/variante-omicron-chega-a-quatro-continentes-holanda-confirma-13-casos/>. Acesso em: 15 maio 2021.

FERREIRA, S. A.; SILVA, L. P.; RODRIGUES, L. R. Como as Empresas Estão se Ajustando aos Impactos Causados pela Covid-19? um estudo em MPEs situadas em Shoppings Centers de Feira de Santana. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 20., 2020. **Anais** [...] São Paulo: USP, 2020.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management**: operations, strategy, and information technology. 5. ed., New York: McGraw Hill, 2006.

FORLEO-NETO, E. *et al.* Influenza. **Rev. Soc. Bras. Med. Trop.**, v. 36, n. 2, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0037-86822003000200011>. Acesso em: 08 jul. 2022.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders**: theory and practice. Oxford University Press: Oxford, 2006.

FUNDAÇÃO OSVALDO CRUZ. **O que é uma pandemia?** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2021. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>. Acesso em: 07 maio 2021.

GARCIA-GARCIA, J.; RAMOS, C. La influenza: un problema vigente de salud pública. **Salud Pública México**, v. 48, n. 3, p. 244-267, 2006.

GIDRA, G.; DIAS, C. Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. *In*: DENCKER, Ada de Freitas Maneti (org.). **Planejamento e gestão em Turismo e Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIMENEZ, D. **Modelo de gestão estratégica da qualidade para avaliar o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor em empresas prestadoras de serviços**. 2020. 87 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96436/307672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 jun. 2021.

GODBOUT, J.; CAILLÉ, A. **O espírito da dádiva**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GOÉS, H. A. A; et al. Quando a teoria dos stakeholders encontra a teoria da justificação: uma proposta de interseção. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, n. 4, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/SvtbjRvTv66Nm7RDsfML8Gh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 09 Jan. 2022.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

GRECO, D. B. *et al.* Influenza A (H1N1): histórico, estado atual no Brasil e no mundo, perspectivas. **Revista Médica de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, 2009. Disponível em: <http://rmmg.org/artigo/detalhes/467>. Acesso em: 08 jul. 2021.

GRINOVER, L. **A hospitalidade, a cidade e o turismo**. São Paulo: Aleph, 2007.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIMARAES, M. C. V. **Satisfação do utente e qualidade apercebida: avaliação no centro de saúde de Aldoar**. [S.l.: s.n.], 2009.

HILL, T. P. On goods and services. **Review of Income and Wealth**, n. 4, 1977.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 206-221, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. *In*: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LAUS, B. V. **O conceito de serviço sob a ótica do marketing, direito, contabilidade e economia**. 2015. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2015. Disponível em:

[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/11107/1/2015\\_BeatrizVieiraLaus.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/11107/1/2015_BeatrizVieiraLaus.pdf). Acesso em: 11 set. 2021.

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

LIMA, M.; et al, **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LIMA, W. M. M. Aluguel em shopping centers: abusos e legalidades. **Revista Síntese de Direito Civil e Processual**, ano 3, n. 17, p. 108-121, mai./jun. 2002.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. Administração das operações de hospitalidade. *In*: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J., HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Pearson, 2011.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACHADO, A. A. Infecção pelo vírus Influenza A (H1N1) de origem suína: como reconhecer, diagnosticar e prevenir. **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, v. 35, n. 5, p. 464-469, 2009. Disponível em: <https://scielo.br/j/jbpneu/a/bbbM7mWg4FWGGLNsCdJJ4FC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 jul. 2021.

MARQUES, R. C.; SILVEIRA, A. J. T.; PIMENTA, D. N. A pandemia de COVID-19: interseções e desafios para a história da saúde e do tempo. **Coleção História do Tempo Presente**, v. 3, p. 225-249, 2020.

MATTA, G. C.; et al. **Os impactos sociais da COVID-19 no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 2021. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/r3hc2/pdf/matta-9786557080320.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

MENEZES, S. K. O. Lazer e saúde mental em tempos de COVID-19. **Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer – UFMG**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, mar. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/licere/article/download/31341/24956/90778>. Acesso em: 09 jul. 2021.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NEUFELD, P. M. Memória médica: a Gripe Espanhola de 1918. **Revista Brasileira de Análises Clínicas**, 2020. Disponível em: <http://www.rbac.org.br/artigos/memoria-medica-gripe-espanhola-de-1918/>. Acesso em: 07 maio 2021.

NEVES, J. M. J. **A Geografia dos Shopping Centers na Cidade do Rio de Janeiro**: Novas Dinâmicas. 2011. Monografia (Bacharelado em Geografia) - Instituto de Geociências. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, J. F. M. *et al.* Ecological study on mortality from influenza and pneumonia before and after influenza vaccination in the Northeast and South of Brazil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 29, n. 12, p. 2535-2545, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/YWTtCQbRv7PGjKxyKdCqxbk/?lang=en>. Acesso em: 12 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. **Recomendações sobre o uso de máscaras no contexto da COVID-19**. [S.l.]: OMS, 2020. Disponível em: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332293/WHO-2019-nCov-IPC\\_Masks-2020.4-por.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/332293/WHO-2019-nCov-IPC_Masks-2020.4-por.pdf). Acesso em: 08 set. 2021.

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

PANDEMIA. In: DICIO. **Dicionário Online de Português**. [S.l.]: 7GRAUS, 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/pandemia/>. Acesso em: 15 dez. 2021.

PAULA, N. M. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação. In: PAULA, N. M. **Hospitalidade**: Reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002.

PAZ, E. S. O. **A importância do sistema único de saúde na pandemia do coronavírus**. 2020. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Enfermagem) – Universidade São Judas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/anima/14530/1/a%20import%C3%82ncia%20do%20sistema%20%C3%9Anico%20de%20sa%C3%9ade%20na%20pandemia%20do%20coronav%C3%8drus.pdf>. Acesso em: 08 set. 2021.

PETER, J. P.; CHURCHILL JÚNIOR, G. A. C. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

PEVSNER, N. **A History of Building Types**. Washington. DC: National Gallery of Art, 1976.

PINTAUDI, S. M. O Shopping Center no Brasil: condições de surgimento e estratégias de localização. In: PINTAUDI, S. M.; FRÚGOLI JR., H. (org.). **Shopping Centers**: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1992.

PINTAUDI, S. M. **O templo da mercadoria**: estudo sobre os shopping centers no estado de São Paulo. 1989. Tese (Doutorado em Geografia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1989.

PLANO NACIONAL DE ENFRENTAMENTO À PANDEMIA DA COVID-19. **Frente pela Vida**. [S.l.: s.n.], 2020 Disponível em: [https://frentepelavida.org.br/uploads/documentos/PEP-COVID-19\\_v3\\_01\\_12\\_20.pdf](https://frentepelavida.org.br/uploads/documentos/PEP-COVID-19_v3_01_12_20.pdf). Acesso em: 12 dez 2021.

PLENT, R. **O papel da hospitalidade na busca de um outro turismo**. Caxias do Sul, RS: UCS, 2007. Disponível em: <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/gt8-o-papel.pdf>. Acesso em: 29 maio 2021.

PORTAL DA CÂMARA DE SÃO PAULO. **A gripe que derrubou São Paulo**. São Paulo: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.leg.br/apartes/a-gripe-que-derrubou-sao-paulo/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

PORTAL G1. **Faturamento de shoppings centers tem queda de 33% em 2020**. [São Paulo]: G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/01/28/faturamento-de-shoppings-centers-tem-queda-de-33percent-em-2020-diz-abrasce.ghtml>. Acesso em: 15 maio 2021.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 6-28, 2002.

PRONIN, M. O Shopping Center e a cidade. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE COMÉRCIO E A CIDADE CINCCI, 1., 2015. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: FAU, USP, 2015. Disponível em: [http://www.labcom.fau.usp.br/wp-content/uploads/2015/05/1\\_cincci/029.pdf](http://www.labcom.fau.usp.br/wp-content/uploads/2015/05/1_cincci/029.pdf). Acesso em: 09 maio 2021.

RIBEIRO, L. **Teoria dos Stakeholders e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação de Interesses dos Stakeholders Organizacionais**. 2010. 91 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010. Disponível em: <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/18509/3/L%C3%BAcia%20Ribeiro.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2021.

ROCHA, E.; PETRY, T. Acolhimento e Hospitalidade: o caso do Museu Comunitário Engenho do Sertão – Bombinhas, SC. *In*: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL; HOSPITALIDADE EM COLÓQUIO, 8., 2015. **Anais eletrônicos** [...] Caxias do Sul: UCS, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Tania-Petry/publication/305278098\\_VIII\\_Seminario\\_de\\_Pesquisa\\_em\\_Turismo\\_do\\_Mercosul\\_e\\_I\\_Hospitalidade\\_em\\_Coloquio/links/578645c908ae3949cf555258/VIII-Seminario-de-Pesquisa-em-Turismo-do-Mercosul-e-I-Hospitalidade-em-Coloquio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tania-Petry/publication/305278098_VIII_Seminario_de_Pesquisa_em_Turismo_do_Mercosul_e_I_Hospitalidade_em_Coloquio/links/578645c908ae3949cf555258/VIII-Seminario-de-Pesquisa-em-Turismo-do-Mercosul-e-I-Hospitalidade-em-Coloquio.pdf). Acesso em: 15 maio 2021.

ROGGERO, R. Uma Leitura Sobre o Desenvolvimento do Setor Terciário no Movimento Contemporâneo do Capital. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 2-15, set. 1998.

ROSA FILHO, M. C. **Os impactos econômicos e políticos de uma pandemia (COVID-19) em tempos de interdependência complexa**. 2020. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/anima/16792/1/maycon%20cesar%20rosa%20filho%20tcc2%20.pdf>. Acesso em: 07 maio 2021.

SANAR. **Pandemias na História**: o que há de semelhante e de novo na Covid-19. [S.l.]: Sanarmed, 2020. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/pandemias-na-historia-comparando-com-a-covid-19>. Acesso em: 07 maio 2021.

SANTOS, C. R. F.; DONATO, E. M. N. Dos mercados medievais aos shopping centers: um estudo sobre as dinâmicas territoriais do empresário do comércio. *História e Cultura. Artigos Livres e Resenhas*, v. 10, n. 1, 2021.

SAVAGE, G. T. *et al.* Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SECRETARIA ESTADUAL DA SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL. **Quais são os sinais e sintomas de COVID-19?** Porto Alegre: [s.n.], 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/telessaunders/perguntas/quais-sao-os-sinais-e-sintomas-de-covid-19/>. Acesso em: 08 jul. 2021.

SELWYN, Tom. Uma antropologia da hospitalidade. *In*: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, SP: Manole, 2004.

SILVA, D. Cinco doenças que marcaram a história da humanidade: história do Mundo. **História do Mundo**, p. 1-2, 2021. Disponível em: <https://www.historiadomundo.com.br/curiosidades/cinco-doencas-que-marcaram-a-historia-da-humanidade.htm>. Acesso em: 12 dez. 2021.

SILVA, L.; NOGUEIRA, J. M. R. A corrida pela vacina em tempos de pandemia: a necessidade da imunização contra a COVID-19. **RBAC**, v. 52, n. 2, p. 149-53, 2020.

SILVA, P.; AZZOLINI, R. **Guia de prevenção de infecção e recomendações de controle para pacientes com suspeita ou confirmação de COVID-19 em instalações de saúde**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2020. Disponível em: <http://www.toledo.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/03/GUIA-DE-PREVEN%C3%87%C3%83O-DE-INFEC%C3%87%C3%83O-E-RECOMENDA%C3%87%C3%95ES-DE-CONTROLE-PARA-PACIENTES.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2021.

SILVA, R. **Centros Comerciais e Shopping Centers**: Transformações no Espaço Urbano de Uberlândia (MG). 2012. 182 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, SP, 2012. Disponível em: [http://www.lagea.ig.ufu.br/biblioteca/dissertacoes/renata\\_rodrigues\\_da\\_silva.pdf](http://www.lagea.ig.ufu.br/biblioteca/dissertacoes/renata_rodrigues_da_silva.pdf). Acesso em: 10 fev. 2021.

SILVA, W. B.; MORATTI, K. F. Análise e classificação dos Stakeholders para Gestão de Projetos. **PMKB**, p. 1-5, 2014. Disponível em: <https://pmkb.com.br/artigos/analise-e-classificacao-dos-stakeholders-para-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 14 set. 2021.

SOARES, L. A. Entre a “casa” e a “rua”: revisitando o espaço shopping center no Brasil. In: ENCONTRO DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. Anais [...] São Paulo: ANPAD, 2000.

SOUZA, C. M. C. **A gripe espanhola na Bahia**: saúde, política e medicina em tempos de epidemia. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2009.

SOLON A. P. G. **Hospitalidade**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2011.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

TASCHNER, G. B. Lazer e entretenimento, cultura e consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 38-47, 2000.

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

THE NEW YORK TIMES. **Brazil Passes 1 Million Coronavirus Cases, Adding 54,000 in a Day**. New York: [s.n.], 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/06/19/world/coronavirus-live-updates.html>. Acesso em: 08 maio 2021.

TOMÉ, L. M. Shopping Centers: impactos da pandemia. **Caderno Setorial ETENE**, ano 5, n. 152, p. 1-5, jan. 2021. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/637/3/2021\\_CDS\\_152.pdf](https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/637/3/2021_CDS_152.pdf). Acesso em: 15 maio 2021.

VARGAS, H. C. **Espaço Terciário**: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001.

VASCONCELOS, A. C. V. H.; RIBEIRO FILHO, V. A decadência da área central e o avanço de novas centralidades: o caso Ritz em Uberlândia (MG). In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM GEOGRAFIA, 13., 2021. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: ENANPEGE, 2021. Disponível em: [http://www.enanpege.ggf.br/2019/resources/anais/8/1562611873\\_ARQUIVO\\_Artigo\\_Enanpege\\_Ritz\\_trabalhocompleto.pdf](http://www.enanpege.ggf.br/2019/resources/anais/8/1562611873_ARQUIVO_Artigo_Enanpege_Ritz_trabalhocompleto.pdf). Acesso em: 07 jul. 2021.

VESCHI, B. **Pandemia, Epidemia e Endemia**: origem do conceito. [S.l.: s.n.], 2020. Disponível em: <https://etimologia.com.br/pandemia-epidemia-endemia/>. Acesso em: 10 dez. 2021.

VICK, M. Pandemia: origens e impactos, da Peste Bubônica à Covid-19. **Nexo Jornal**, p. 1-3, jun. 2021. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/explicado/2020/06/20/Pandemia-origens-e-impactos-da-peste-bub%C3%B4nica-%C3%A0-covid-19> Acesso em: 05 nov. 2021.

WALSH, J. P. Taking Stock of Stakeholder Management. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, p. 426-438, 2005.

WEHMEIER, S. **Oxford Work Power Dictionary**. Oxford: Oxford University Press. 1993.

WOOD, D. J. **Business and society**. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Interim recommendations for the use of the Janssen Ad26.COV2.S (COVID-19) vaccine**: interim guidance. [S.l.]: WHO, 2021. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/350212>. Acesso em: 20 set. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação do entrevistado, Informações sobre os shoppings

Serviços que o shopping oferece

Gestão para stakeholders

Finalizar com hospitalidade

### INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome completo, qual a sua formação? Cargo e função?

Quais suas atividades do dia-a-dia?

Quanto tempo você atua nessa área de shopping center?

Quais as experiências anteriores são também em shopping center? Fale de suas experiências.

### INFORMAÇÕES SOBRE O SHOPPING

Em que ano ele foi criado?

Você está desde o período da fundação do shopping?

Quantos colaboradores têm no shopping?

Quantos envolvidos na administração do shopping? Quantas pessoas são responsáveis pela administração do shopping?

O setor de marketing ele está dentro de uma estrutura organizacional ele se enquadra aonde?

Você está subordinado a quem e quem são seus subordinados, quantas pessoas trabalham com você?

Como são divididos os departamentos setores desse shopping?

Qual o público principal desse shopping, existe um público específico?

### SERVIÇOS

Quais são os serviços oferecidos pelo shopping?

Quais principais serviços que vocês prestam aqui?

Diante da pandemia do COVID 19, quais as principais mudanças e adequações vocês tiveram de ter em relação a todos os serviços?

### STAKEHOLDERS

Quais são os stakeholders importante na prestação de serviço de modo geral?

Durante a pandemia quais desses stakeholders pode ser considerados muito importante ao longo da pandemia da COVID 19, quer acrescentar outros que você considera importante durante esse período de pandemia?

## HOSPITALIDADE

O que você entende por hospitalidade?

Como você identifica a hospitalidade no âmbito da prestação de serviços antes e durante a pandemia?

Como se manifestou essa hospitalidade durante a pandemia?

O distanciamento ele comprometeu essa relação de hospitalidade no momento da prestação de serviço pelo shopping?

Vocês administram e estabelecem essas relações de hospitalidade com os stakeholders? Como são essas relações de hospitalidade com esses stakeholders que você falou?

Você considera as relações de hospitalidade como importantes estratégicas para prestação de serviços dos shopping centers?

É considerado a relação de hospitalidade uma estratégia para prestação de serviço?

## APÊNDICE B – CATEGORIZAÇÃO

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO
Identificação do(a) entrevistado(a)	Nome	Nome do entrevistado
	Cargo e Função	Cargo que desempenha atualmente e formação do entrevistado
	Experiência	Tempo de atuação nessa área
Informações sobre o shopping	Ano de criação	Ano em que o shopping foi criado
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores envolvidos na administração do shopping,
	Organização, dimensões, perfil do público consumidor	Estrutura organizacional, divisões dos setores, clientes
Serviços	Principais serviços prestados	Identificar os principais serviços oferecidos pelo shopping center
	Serviços e Pandemia de Covid-19	Conhecer as principais mudanças/adequações na prestação dos serviços diante da pandemia da Covid-19
Gestão para Stakeholders	Apresentação do conceito de stakeholders	Apresentar o conceito de stakeholders
	Mapear os principais stakeholders	Identificar os principais stakeholders para a prestação de serviços do shopping center - <b>antes e durante</b> a pandemia de Covid-19 (construir o mapa de stakeholders)
Relações de Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Conhecer o entendimento do entrevistado sobre hospitalidade
	Hospitalidade e serviço	Identificar relações de hospitalidade no âmbito da prestação de serviços – <b>antes e durante</b> a pandemia de Covid-19
	Hospitalidade e gestão para stakeholders	Verificar se as relações de hospitalidade são consideradas na gestão para os stakeholders
	Hospitalidade, gestão para stakeholders e prestação de serviços	Perceber se as possíveis relações de hospitalidade estabelecidas com os stakeholders são estratégicas/relevantes para a prestação de serviços do shopping center – antes e durante a pandemia de Covid-19

## APÊNDICE C - DOCUMENTO DE AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

### Autorização para realização da entrevista

Prezado (a) Sr (a) Elindes Bezerra,  
 agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão-UFMA.

O objeto de estudo da presente pesquisa são as relações de hospitalidade e a gestão para *stakeholders* em Shopping Centers de São Luís/MA ao longo da Pandemia de Covid-19.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes às relações de hospitalidade no âmbito da gestão para *stakeholders* e na prestação de serviços de shopping centers ao longo da Pandemia de Covid-19.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação. Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas. *OBS: CASO TODOS OS SHOP. TAMBÉM AUTORIZEM.*

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e do shopping center não sejam citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Elindes Bezerra P. Costa Airton Costa

Data: 02/05/22.

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Hildene Serra da Cruz

Hildene Serra da Cruz

Acadêmica do Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão  
 Celular: (98) 98595-5765

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

**Entrevistada:** Meu nome é entrevistada, eu sou gerente de marketing aqui no shopping. Eu sou comunicóloga publicitária de formação, sou formada em comunicação social, publicidade e propaganda na graduação, mas sou pós graduada em marketing. E depois fiz outros pós-graduações também na área de gestão de varejo, quando eu entrei no mercado de shopping center eu fiz alguns cursos lá na ABRASCE que é a associação brasileira do shopping, voltadas pra administração e gestão de shopping e também sou apaixonada por branding e estudo e também dou aula aí de vez em quando, antes que eu dava aula na graduação eu comecei a dar aula vinte e quatro anos, hoje eu tenho quarenta e dois então até dois mil e quatorze eu dava aula na graduação nos cursos de administração e comunicação social, publicidade e propaganda, já dei aula anteriormente na Faculdade São Luís que depois virou Estácio, aí quando ela virou Estácio foi eu parei de dar aula na graduação, que foi basicamente quando eu entrei aqui, que não dá pra conciliar a graduação não, que o pique aqui é muito forte. O varejo é pegado e continuei dando aula na pós-graduação, porque eu acredito que dar aula me faz me obriga a estudar e me faz com que eu esteja sempre atualizada com tudo que tá acontecendo, porque o marketing ele é uma área muito volátil, ele muda o tempo todo e a gente tem que tá se reciclando e atualizando o tempo inteiro. Então, hoje eu dou aula na UNDB, fui convidada agora pra dar aula na Navigare, dou aula na ENE que é escola de negócios, e de vez em quando eu dou algumas aulas fora também, mas basicamente é isso eu tenho mais de vinte anos de experiência no mercado publicitário, fui diretora de planejamento e criação numa agência de propaganda também até dois mil e quatorze quando eu entrei aqui de fato e há sete anos eu estudo na casa de um shopping.

**Pesquisadora:** E em relação a sua função aqui no shopping assim como é que é o dia a dia como é o enfim o seu trabalho suas atividades do dia a dia aqui no shopping?

**Entrevistada:** Shopping center as pessoas acham que é um negócio de moda, de varejo, mas ele também é isso, mas o negócio principal, o co-business do shopping center é locação de espaço, Shopping Center é um negócio imobiliário, o empreendedor é que construiu esse shopping e ele dividiu em lojas e a lucratividade do negócio vem da rentabilidade de aluguéis. Então a gente trabalha pra que a gente receba mais aluguel, essa é a essência do negócio, do co-business do shopping center de todas as administradoras do shopping center trabalham na prática pra isso, eu estou sendo simplista na explicação. Mas na prática, no fim do dia isso. Só que pra que a gente possa rentabilizar o espaço da melhor maneira possível, nós temos que oferecer uma boa experiência para o cliente. E aí entra as áreas pra oferecer uma boa experiência pro cliente, eu tenho que ter uma boa estratégia de marketing, eu tenho que ter a operação rodando direitinho, eu tenho que ter um mix de lojas completos, então o negócio de shopping center ele é complexo, ele precisa ter vários pratos sendo sendo equilibrados de maneira favorável e saudável pra que no fim do dia o aluguel seja cobrado de maneira rentável. Então, nós temos essencialmente três áreas, três macro áreas dentro do shopping com três gerentes que estão sob a gestão de um superintendente. É a área de marketing que eu sou a gerente de marketing, a área de operações que tenho gerente de operações com o time dele e a área de financeiro e comercial que tem uma gerente com o time dela. Basicamente a área financeira

e comercial ela tem o papel de administrar todos os contratos que já foram assinados. Quando um lojista entra aqui assina um contrato, ele assina o contrato de o padrão é cinco anos pra pagamento de aluguel. Então ele é quem faz a gestão desse contrato é a cobrança desse aluguel, na verdade o lojista ele paga três taxas quando entra aqui é aluguel, condomínio e fundo são três taxas mensais que estão acopladas ao contrato dele. O aluguel, o financeiro comercial que cobre e faz a gestão que é o que efetivamente vai dar lucro pro empreendedor. O condomínio que administra a verba é a área operacional que assim como no prédio que você mora você paga o condomínio pra manter o elevador funcionando, a escada rolante o estacionamento, só que aqui é uma cidade. Então, a taxa de condomínio é usada pra limpeza, estacionamento, manutenção de elevador, manutenção de energia, ar-condicionado, assim como num prédio, só que numa escala muito maior. E a terceira taxa que a gente chama de fundo de promoção, que é gerenciada por mim que sou gerente de marketing e o fundo de promoção ele tem um estatuto e ele fala que toda grana arrecadada com essa verba que é a taxa que lojista paga mensalmente de promoção, ela tem que ser usada exclusivamente para ações que gerem fluxo e vendas dentro do shopping. Então, eu administro essa verba que é paga pelo lojista e com essa verba faço planejo todas as ações que vão gerar fluxo pro shopping e consequentemente venda pro lojista. E nós temos métricas pra acompanhar todos os meses a venda do lojista. Por quê? O interesse do shopping lembra que a atividade fim do shopping é aluguel. Então se Hildene tem uma loja no Shopping [REDACTED], a loja dela não vai bem, não performa bem, no fim do mês você não vai ter dinheiro pra pagar o aluguel. Então, é nosso interesse que a operação da vida nesse seja saudável. Então, a gente acompanha as vendas pra que a gente saiba quais são os segmentos que estão indo bem, que não estão indo bem. Então, eu consigo te dar números porque a gente tem essa gestão e acompanha. Eu falo que tudo que não pode ser mensurado, não pode ser gerido, não tem gestão. Então, a gente mensura tudo, porque quando você mensura, você consegue planejar, Então, a gente tem esse acompanhamento mensal. Então, eu sei qual é o segmento que tá vendendo mais, qual que tá vendendo menos, a gente falou olha o segmento de eletro não tá indo bem então vamos fazer uma líquida de elétrica então a gente acompanha as vendas da disso possa dar Norte para as ações é uma das Ferramentas que a gente eu te ligo teclado que te acompanha a tendência um exemplo claro para você a gente sabe que pode na verdade deixa pandemia as pessoas voltaram para dentro se olharem para buscar equilíbrio e saúde mental você ou conhece pessoas que estão fazendo terapia para os caras terapia ou dizem assim vou surtar estou estressada mas esse momento serviu para que as pessoas olhassem mais para dentro e busca-se mais essa coisa de se desligar do trabalho descobriram importância né de manter esse equilíbrio entre vida pessoal e trabalho a gente tá buscando esse equilíbrio cada vez mais e outra tendência agora pós pandemia é a de viajar porque as pessoas ficaram um tempão sem viajar e agora que as coisas estão melhorando todo mundo quer viajar então você sempre conhece um amigo que ou está juntando dinheiro para viajar o que tá planejando viajar ou que sonha fazer uma viagem para tal lugar e o que a gente fez, a gente pesquisa essa tendência e a nossa campanha do dia das mães o que é é uma viagem para o melhor SPA da América Latina que fica no Tivoli resort na Praia do Forte, porque, há porque a gerente de marketing achou legal não porque é uma tendência as pessoas querem viajar e não é viajar para um lugar qualquer é viajar para um lugar onde ela vai buscar o

equilíbrio emocional o melhor SPA da América Latina e é uma campanha de mães e mães é estressada por natureza ela tem várias função, ela trabalha ela é mãe ela cuida de menino, menino quer comer, então a proposta é a mãe tá off você vai ganhar alguns dias off para descansar e recarregar as energias então e aí na hora você ainda ganha um kit do Boticário presente do Boticário ,porque, tem a ver com beleza com bem-estar Então tudo é a tendência e a gente faz esse tipo de pesquisa Pergunta para o cliente o que você prefere sorteio ou compre e ganhe, compre ganha é quando você compra e sai na hora com brinde a maioria das pessoas prefere compre ganhe mas eu já fiz ano passado compre e ganhe no Dia das Mães então eu vou fazer o compre e ganhe por que as pessoas gostam que você compra e ganha uma Raspadinha mas ao mesmo tempo você esta sorteando uma viagem então a gente pesquisa o tempo inteiro o comportamento eu falo que marketing é trabalhar para pessoas estudando pessoas sempre no final do dia porque se a gente entender de gente está tudo certo porque são as pessoas que a gente tem que atrair para cá e as pessoas que vão comprar e quando elas compram os lojistas vende e quando o lojista vende ele fica feliz por que é uma forma dele pagar o aluguel em dia e quando ele paga o aluguel em o dia negócio se torna lucrativo para entendedor então é um ciclo uma coisa está interligada com outra e outra coisa que é super importante para gente que a área de comercialização é um mix o [REDACTED]

é o mix mais completo da cidade a gente tem orgulho de falar isso nosso slogan é “a gente se completa” por que a gente completa a vida das pessoas em qualquer sentido se a tendência é o shopping ter serviços a gente vai buscar isso a gente tem o viva cidadão a gente tem agora a polícia federal emissão do passaporte ninguém tira passaporte em São Luís Maranhão se não vier no [REDACTED] lá no L4 em cima da Kopenhagen e a gente tem serviço de lavagem de carro se você quiser fazer revisão do carro tem, eu quero lavar o que é para fazer revisão quero botar uma película eu quero fazer depilação quero colocar um implante no dente eu quero tudo você pode fazer no [REDACTED] até comprar eu falo que compra é a consequência de você se sentir bem naquele lugar, por isso que a gente tem que fazer ações eventos e criar oportunidades para que o cliente queira vir pra cá, pra ele se sentir bem e a vontade e aí no final do dia ele até compra é igual celular a gente tem celular e usa pra um monte de coisa as vezes a gente até liga, as a gente até telefona para alguém, mas não é mais a atividade-fim ou atividade-fim e o shopping também a atividade fim não é mais comprar, a atividade fim é que o shopping Center se tornou um rug de experiência eu brinco que o shopping Center ele é a rede social off-line porque o que é a rede social é um lugar onde você vai encontrar pessoas para olhar o que as pessoas estão fazendo para olhar o que as mulheres estão vestindo para olhar para o sapato que tá na tendência pra olha qual é o artista que está legal então a mesma coisa é shopping Center ele é uma rede de conexão offline você se encontra com seus amigos você ver o que tá legal que é tendência na moda por que para olha nas vitrines então é um rug social um canal de conexão e o negócio que não entender que ele tem que funcionar dessa maneira a longo prazo ele está fadado ao fracasso porque a gente tem na essência que oferecer boas experiências para que o cliente volte porque é isso que diferencia agente do online. Falando sobre o shopping né ele foi criado em 2011 nós fizemos 10 anos em dezembro do ano passado dia 20 de dezembro no [REDACTED] 10 anos

**Pesquisadora:** Quantos colaboradores tem no shopping?

**Entrevistada:** A gente tem em torno de 35 a 40 colaboradores que a gente chama de orgânicos da administração nessas áreas que eu te falei marketing, operações e financeiro, comercial comercialização financeira a gente tem isso fora as terceirizadas sim porque isso varia de administradora de Shopping para administradora de shopping, hoje nós temos entre 35 a 40 pessoas na nossa administração coordenando a de gerenciando times por exemplo nosso estacionamento é um terceirizado nossa equipe de limpeza é terceirizada nossa equipe de segurança é terceirizada e essas terceirizadas estão sob a gerência da área de operações a agência de propaganda é uma terceirizada a assessoria de imprensa é uma terceirizada que estão sob a gerência da minha área que é marketing então eu não tenho aqui uma pessoa que faz o layout da rede social não tem quem cuida disso é a agência que é terceirizada a equipe de marketing hoje ela tem quatro pessoas eu gerente uma coordenadora um analista e um assistente e eu vou agora contratar um estagiário vai ser a quinta pessoa. Alguns shoppings a equipe por exemplo de limpeza orgânica é do próprio Shopping outros não, então isso varia de acordo com a Administração. Se a gente for falar no shopping com um todo, se a gente fosse contar funcionários de lojistas e tudo mais a gente tem a gente chama de ecossistema a gente tem um ecossistema de quase cinco mil colaboradores no geral mas eles não são funcionários do shopping, é o ecossistema que a gente gera.

**Pesquisadora:** Qual o público alvo do shopping, vocês tem essa informação?

**Entrevistada:** Falar sobre público alvo do shopping a gente tem essa informação, certinho, mas o que a gente fala do [REDACTED] Shopping Mais democrático da cidade a gente Tecnicamente a ABRASCE classifica os shoppings por tamanho nós somos um shopping então classificado como regional então o shopping quando ele é regional ele tem uma tendência abraçar vários públicos a nossa localização a localização do [REDACTED] também nos favorece essa conjuntura de abraçar vários públicos só um exemplo se eu for falar do Golden que fica no Calhau na teoria que não tá acontecendo na pratica porque ele é um shopping que ainda não aconteceu né mas quando ele tiver afinadinho que é um equipamento muito bom eu acho que é um equipamento que vai acontecer tá quando ele tiver organizado com mix de loja certinho ele vai ser como se fosse o shopping Leblon no Rio por que não tem ônibus na porta não adianta que ele não vai ter um grande fluxo ele vai ter que ter um mix que atenda aquela região, aqui não aqui a gente tem um ponto de ônibus na porta a gente tem um terminal de integração há 500 m então nós estamos se você pegar o mapa da Ilha de São Luís pegar uma caneta e apontar no meio do mapa vai estar na região do [REDACTED] o shopping é Centralizado ele é ,ele tem acesso para tudo ele é perto do centro ele tem acesso pro turu ele tem acesso para cohama tem acesso para o Renascença então a gente é muito bem irrigado nesse sentido que nos favorecem no shopping democrático e as marca os mix que a gente tem também eu tenho aqui mais de 60 marcas exclusivas dentre elas eu tenho a Le lisblan eu tenho a Dudalina a Morena Rosa a Farm que são marcas que são pro públicos de uma classe social com um pouquinho mais elevado que tem um time de médio maior valor basicamente as lojas ali da L3 a Le Lisbla a média de um vestido lá R\$R\$1.200 reais média tenho vestido de R\$ 3000 mais a média R\$1.200 R\$1.500 E em contrapartida eu também tenho a C&A a Riachuelo que conseguem vender um vestido por R\$79,90 R\$69,90 a Mariza tem o que a gente chama de lojas âncoras né que são as lojas que ancoram os shoppings então a gente consegue abraçar todos esses públicos o que a gente

fez é você percebe que o piso L3 as lojas com as marcas mais Premium exclusiva, e o piso L2 tem marcas mais populares mais isso não é 100% verdade porque a gente, a medida que a gente vai se tornando o shopping mais forte da região cada vez mais marcas vão nos procurando e a gente se não tem mais uma área, ali no L2 A gente já tá colocando várias marcas Premium no corredor onde você vai ver a trek feald a Tok Stok perto da TokStok a gente trouxe agora Live que é uma marca também de moda esportiva que é mais bacana vai inaugurar aí a Youcom a primeira Youcon do Maranhão que a youcon é uma moda para jovem muito parecido com que a Zara vendia só para um público mais jovem onde era a Zara não sei se você já viu a gente já fechou o contrato com a Hering que ela vai trazer um modelo de Mega Store que é o modelo que tá agora no sudeste que é uma loja única que tem moda masculina moda feminina moda infantil tudo numa única loja como se fosse uma Âncora E aí Hering Mega Store Vai ficar linda e do lado dela eu ainda não posso dizer ver mais é uma loja tão massa quanto a Zara é no mesmo nível da Zara que vai vender um mix de moda também variados assim masculino e feminino vai ter Beleza vai ter moda casa então assim o mix está tornando cada vez mais completo e a gente tenta trazer cada vez mais marcas exclusivas e aí o percentual eu vou olhar ali na pesquisa, que tem uma pesquisa do IBOPE que vou ti passar e na pesquisa tem certinho o percentual de classe A, B C e D tá, mas a gente se entende como um shopping democrático por que a gente tem todas as facilidades tanto de acesso, quanto de Mix de lojas , então agente atende do público A ao público D, eu sei que marketing é meio contraditório por que falam que quem quer abraçar tudo, conversar com todo mundo, não conversa com ninguém mas no shopping isso não é verdade por que a gente tem 250 lojas, então se eu tenho 250 lojas das marcas mais variadas possíveis obviamente o meu público também é variado o que a gente percebe é no fim de semana é um público mais família e mais jovem e durante a semana tem o público de classe social mais elevada e mais comprador por que sabe que o shopping está mais tranquilo, né, que ele é um shopping que é muito efervescente durante o fim de semana, a gente tem uma média de 30.000 pessoas, um fluxo médio de 30.000 pessoas por dia, eu falo que isso é muito mais do que muita cidade no maranhão acho que dos 217 municípios do maranhão a maior parte nem tem 30.000 habitantes, depois você pode pesquisar mas é realmente uma cidade.

**Pesquisadora:** Quais os serviços oferecidos pelo shopping?

**Entrevistada:** Eu vou falar aqui pra ti só o que a gente tem que são principais, os serviços que a gente oferece pro cliente, obviamente além de disponibilizar o melhor mix de lojas e serviços porque a gente tem muitos serviços como você falou , depois se você for no site na aba serviços, vai ver que a gente tem academia, polícia federal, agencia de viagem clinica oftalmológica banco, é operação de beleza em geral, né, desde depilação até salão de beleza casa de câmbio, farmácia, fotografia, serviços automotivos como já falei a lotérica tem petshop, operação de saúde tem clínica de imagem pra fazer exame, tem laboratório pra fazer exame, tatuagem tem o viva e tem os serviços que o shopping oferece pro cliente que aí a gente tem achados e perdidos, todo o objeto que é perdido no shopping vai para o setor de achados e perdidos o cliente ele pode procurar qualquer segurança que o segurança imediatamente passa um rádio pra central a central verifica se o objeto está lá e recebe o retorno, se entrar em contato como nosso sac que também é um serviço que a gente oferece a gente oferece um serviço de atendimento ao cliente através do e-mail, através do direct do Instagram

e através do Whatsapp, né, a gente atende o cliente por esses três canais e aí o cliente também pergunta de achados e perdidos nesses canais, o nosso espaço família que fica no piso L3 acho que vale a pena, tu dar uma passada lá fica do lado do MC Donalds, não é porque é daqui não mas é o melhor espaço família da cidade sem dúvidas, a gente reformou ele ano passado com muito carinho, aproveitou esse tempo de pandemia que durante a pandemia o serviço ficou suspenso por um tempo e a gente aproveitou pra reformar o espaço, a gente tem um bicicletário uma área pra você vir de bicicleta e deixar fica perto do estacionamento de motos, lá perto do externo Mateus os caixas eletrônicos, a central de relacionamento que é o nosso sac, a gente tem um centro empresarial acoplado ao shopping que no centro empresarial também tem vários serviços, e aí a gente tem o estacionamento como edifício garagem a gente oferece wifi gratuita no mall também, então esses são alguns serviços que a gente oferece pro cliente e pro lojista que serviço a gente oferece pro lojista primeiro a gente oferece a gestão do contrato dele na área comercial, né, financeira, a gente oferece a gestão do contrato dele na área do marketing o lojista ele pode contar com o aplicativo do shopping pra anunciar os produtos e serviços dele, criar a vitrine, a gente tem no nosso site também um aba que chama compre online que o lojista ele pode cadastrar , tu liga da sua casa compra na sua loja favorita, a gente implementou isso aqui na pandemia, eu vi que a tua pergunta fala disso uma das ações que a gente implementou na pandemia e continuou é que durante a pandemia os lojista tinham que encontrar alternativas pra entrar em contato e realizar venda com clientes, é claro que as grandes marcas, magazine Luiza ,C&A, Riachuelo elas tem o próprio e-commerce , mas e os pequenos que não tem, então a gente já abriu esse espaço na pandemia onde os pequenos eles podem colocar aqui no site na área compre online, por onde o cliente pode comprar online, por exemplo acessório e companhia pode comprar pelo Instagram então você clica que vai direto pro Instagram da acessórios e CIA, tu vais ver que alguns oferece mais canais, é o açai ele tem o site também, o lfood então vai direto pro lfood, tem alguns que também vendem pelo Whatsapp, aí vai direto pro Whatsapp, então a gente criou esse canal na pandemia pra que os lojistas pudessem continuar realizando as vendas online já que as lojas físicas estavam fechadas então isso já foi uma ação que a gente implementou na pandemia nós colocamos uma área de compra online, pra fazer essa conexão entre o cliente que estava em casa e o nosso lojista e a gente fazia nas postagem no Instagram diariamente postava e chamando pra essa área no período da pandemia, outra coisa que agente implementou também dentro da pandemia , a gente já tinha o nosso aplicativo que é o aplicativo do shopping mais aí desde a pandemia, que voltamos da pandemia a gente colocou as nossas promoções para que o próprio cliente pudesse cadastrar as notas dele sem precisar do contato presencial, então , porque a gente não podia montar um posto de troca para aglomerar pessoas com fila, então também foi um benefício que ficou porque você pode comprar, aí você clica pra participar e você pode cadastrar as tuas notas de qualquer lugar que você esteja então de qualquer lugar que você esteja , você vai poder fazer o teu cadastro e vai poder cadastrar a nota, então isso também foi um benefício ao cliente do shopping hoje participa da promoção na comodidade de casa, entendeu. No conforto do lar , não precisa estar aqui pra participar da promoção então eu estou na praia e cadastro minha nota eu estou em qualquer lugar oh, e aí brindes a retirar, aqui não porque eu não posso participar da promoção por que eu sou gerente de marketing,

mais quando você cadastra as tuas notas se tu tiver algum brinde para retirar, sim, aí você vai lá no posto de troca ela ler o Qr code que é gerado um número da sorte a cada trezentos reais em compras é gerado um número da sorte para que você concorra ao sorteio da viagem, ou do carro ou seja lá do que for, então agora nosso sistema é todo online a gente implementou isso na pandemia e foi uma melhoria né que a gente fez na pandemia que ficou tanto isso quanto o compre online são serviços que a gente oferece de maneira gratuita pro lojista sem contar que no nosso aplicativo você também pode pagar o estacionamento pelo aplicativo você escaneia ticket e paga sem fila na maior comodidade sem precisar fazer nenhum esforço, tem aqui a área de lojas onde o lojista pode cadastrar vitrine de produtos dele, ele pode colocar produtos, então a gente oferece vários serviços pro lojista também, além disso a gente também fez na pandemia implementamos o compra online é melhoramos o nosso aplicativo para que o cliente tivesse maior interatividade e acesso a informação, inclusive a promoção pra oferecer mais comodidade pra ele e pra que o lojista continuasse vendendo né, a gente também fizemos as mesmas coisas que todo mundo fez também no sentido de todo mundo tinha que usar mascara, sinalizou o chão do shopping tentando fazer com que tivesse um fluxo de ir e um fluxo de vinda, pra que tivesse menor impacto de contato os lojistas colocavam controle de números de pessoas nas lojas conforme decreto determinava, nós tivemos que suspender alguns serviços de acordo com o decreto como o espaço família, porque o empréstimo de carrinho então tinha objetos eram compartilhados então durante o período crítico da pandemia foi suspenso o VIP também que você deixava seu carro com o manobrista então isso também por decreto foi suspenso e a gente acatou tudo isso e fez outra coisa que gente Fez eu lembro que no período da pandemia foi páscoa que tudo fechou em março de vinte e a páscoa foi em abril a gente fez um drive thru de páscoa colocamos os lojista que vendiam chocolate numa área onde os carros podiam passar lá no estacionamento coberto e comprar seu ovo de páscoa sem precisar entrar, sem descer do carro, sem contato também foi outro ponto que a gente fez.

**Pesquisadora:** Existe um autor chamado Freeman de 1984 ele trouxe para nós a contribuição do conceito de stakeholders para ele stakeholders é toda e qualquer organização que influencia e é influenciada por um conjunto de pessoas. Freeman sugere a construção de um mapa de stakeholders que a gente possa ter uma percepção de quais são essas pessoas ou grupo de pessoas, organizações que são influenciadas e influenciam no resultado de uma determinada organização, se considerarmos o shopping da ilha uma organização que estamos estuando quais são os stakeholders que você pode mapear (realizar o desenho). Quais são os stakeholders importante na prestação de serviço de modo geral? de stakeholders, quais são os stakeholders do shopping?

**Entrevistada:** Eu entendo como stakeholders todo mundo que de alguma maneira se relaciona com o ecossistema o shopping Center no caso o [REDACTED], então pra gente nossos lojistas eles são a gente tem mais de duzentos e cinquenta e além disso a gente tem obviamente as empresas que estão com a gente prestando serviços aí tem as terceirizadas são stakeholders, lojistas são stakeholders, agencia de propaganda, acessória de imprensa, a terceirizada de segurança enfim todas essas empresas que formam o ecossistema para com a gente, entendeu que tem contato e que a gente influencia e que nos influencia de maneira direta.

**Pesquisadora:** Quais os stakeholders pode ser considerado mais importante durante a pandemia?

**Entrevistada:** Os lojistas foram os principais impactados por que por decreto nós não podíamos abrir as lojas, então isso gerou um impacto gigante não só no shopping center mais no varejo como um todo no negócio de varejo como um todo porque o comercio no geral fechou, né então sem dúvida isso, agora outros stakeholders que a gente sabe que foram muito impactados os terceiros porque quando a gente fechou o shopping então a gente não tinha como manter de maneira direta a prestação de serviço. Então a gente teve que negociar com muitos deles congelar contratos, eu mesma, alguns contratos da área de marketing. A gente, como eu te falei, aqui tudo é número. Então, eu tenho contador, como exceção que tem trinta mil pessoas em média por dia, porque eu tenho contador de fluxo em todas as portarias do shopping. E quem cuida desse sistema é uma empresa chamada mais fluxo, ela é uma terceirizada que audita esse fluxo, porque não adianta eu dizer quanto eu tenho, eu tenho que ter uma empresa que é imparcial e que audita, esse equipamento, esse sistema e há mais fluxo. Se eu não tinha shopping aberto, eu não precisava. É. De então eu tive que negociar, dentre desse tenho outros contratos, mas a gente teve que negociar contratos ou pra cancelar em alguns casos ou a gente congelou, por quê? O fundo de promoção, por exemplo, o fundo de promoção o lojista paga três conta aluguel, condomínio e fundo. O fundo de promoção ele não pagou durante o período da pandemia por decisão do shopping. Por quê? Porque a gente sabe que o lojista tinha que sobreviver. Então eu tinha que fazer um gerenciamento das minhas despesas sem receita. O condomínio esse não podia parar. Então foi determinado uma taxa mínima pro lojista de condomínio. Por quê? Porque a gente precisava resguardar o patrimônio do lojista. Precisa manter segurança. Precisa manter o mínimo de limpeza, precisa manter alguns serviços essenciais que precisaram ser mantidos. Então essa taxa foi reduzida ao mínimo pra que o lojista pudesse pagar o mínimo, porque o nosso interesse é que ele sobrevivesse até o fim e reabrisse com a gente, assim como o condomínio também ou assim como o aluguel também. Então, o empreendedor ele também abriu mão de receita pra porque é todo mundo junto. A pandemia foi uma variável de ambiente externo que ninguém estava esperando. Então, pra que os negócios pudessem sobreviver como um todo, todos tiveram que abrir mão de alguma coisa.

**Pesquisadora:** E em relação à hospitalidade. O quê que você tem entende? Em que sentido que tu sabe que o conceito de atualidade, como acontece a hospitalidade, se tu tem a como dizer isso pra mim,

**Entrevistada:** Sim, Sim. Não é coincidência, mas as pessoas falam muito que a prestação de serviço na rede hoteleira é muito parecida com o que deve ser a prestação de serviço no shopping center tanto que existem existe uma área dentro do shopping que é a área de qualidade e também a área de atendimento ao cliente que muitas pessoas dessas áreas vem da hotelaria. Porque a hotelaria ela tem uma expertise do que a gente entende como hospitalidade que é atender o cliente de maneira eficaz e eficiente que ele se sinta em casa. Que ele se sinta à vontade. E que o mais importante que é o que eu falei no começo. Que ele tem uma boa experiência com a estadia naquele local. Então, acho que pra gente em shopping a hospitalidade é isso, é você ter a expertise pra receber o cliente de uma maneira que é a estadia dele, a estadia dele dentro do shopping seja uma experiência positiva pra que isso consequentemente termine numa compra, que é o nosso objetivo final. Mas não

necessariamente é o que vai acontecer. O mais importante pra gente é que ele realmente se sinta em casa e tenha essa boa experiência.

**Pesquisadora:** E em relação ao serviço que vocês prestam de que forma no âmbito dessas prestações do serviço a gente pode identificar a relação de hospitalidade?

**Entrevistada:** Aí no caso tu já falou família, o SAC, nossa, nosso espaço família eu acho que é o nosso maior exemplo, tu precisa ir lá, eu acho que pra ter o material é bom, tirar fotos. Porque é um exemplo muito bacana de hospitalidade. O atendimento que o nosso segurança oferece pro cliente é um atendimento de hospitalidade muito bacana que principalmente tem essa coisa de achados e perdido. É uma criança que se perdeu é o nosso segurança que afaga essa criança, que recebe, que cuida até encontrar o pai e a mãe então a gente tem muito disso nessa nossa prestação de serviço no atendimento ao cliente que a gente escuta e recebe, o cliente escuta de tudo que você imaginar.

**Pesquisadora:** E durante a pandemia como foi que vai se manifestou. Assim, como foi que aconteceu? Porque a gente teve o aparelho do afastamento, né? Sim. Aí veio toda essa relação de da gente de estudo online, né? E como foi assim que que vocês conseguiram eh digamos toda essa hospitalidade durante a pandemia.

**Entrevistada:** É, na prática, na parte física de maneira alguma. No shopping estava fechado. Mas o que a gente conseguiu manter o atendimento online SAC continua funcionando full time durante todo o período, só que ela ficava de home office. Mas a gente continuou prestando serviço porque a procura era imensa porque o cliente queria saber como é que ele fazia pra comprar uma blusa da Farm. Só que a gente já colocava o WhatsApp da loja, então a nossa hospitalidade ela se deu como o shopping se mostrando como um facilitador conexão entre o cliente e o lojista. A gente começou a ajudar o cliente a não se sentir sozinho, porque se ele queria comprar algo, ele nos procurava e a gente indicava. A gente virou meio que um consultor nesse sentido. Então, as ferramentas que eu te falei acabavam sendo como apoio de hospitalidade. O site, o compra online ele era um apoio, porque o SAC ele pedia pra que a pessoa fosse até lá. Então, a gente funcionava como é que eu vou te explicar até um alento. Porque as pessoas percebiam quando entravam em contato com o SAC que não era bem assim, tipo, ah, tudo tá fechado e acabou com o mundo, sabe? Quando ela procurava o shopping, tinha alguém que respondia que dava assistência, que eles perguntavam, tem previsão de quando vai abrir pra que a gente dissesse, não tem previsão ou decreto diz isso, então a gente continuou com esse canal direto com o cliente através do WhatsApp, através do direct do Instagram, através do e-mail, os nossos canais de comunicação com o cliente eles permaneceram ativos durante todo o período de pandemia. O único meio que a gente conseguia manter contato. e o distanciamento ele comprometeu essa relação de hospitalidade chegou no momento da prestação de serviço do serviço pelo shopping eu acho que é mais o que tu falou agora né que entra a questão do valor, é comprometer a parte física mas a gente continuou nós nos adaptamos e assim como o cliente foi buscando tudo online a nossa nosso atendimento também foi adaptado pro online a gente conseguiu como eu falei manter a pessoa full time a gente conseguiu conversar, o próprio lojista ele precisava muito da gente muito porque ele precisava a gente articular o estoque eu preciso tirar na Páscoa. O Bruno, dono da Copenhagen, ele precisava tirar o estoque dele daqui, ele levou pra casa dele porque ele também fazia a entrega da casa dele. Então, é uma via de mão dupla pra não parar. A gente se

ajudava o tempo inteiro. Como no drive thru que a gente montou. Então, eram juntos encontrando soluções. Então, a gente não só continua atendendo o cliente final como lojista também. Alguns deles vinham pra loja, por exemplo, a Farm era um exemplo. A Farm ela recebia muito pedido pelo site ela vinha pra loja embalar, quer despachar pelo correio de produtos, não existia isso.

**Pesquisadora:** Esse background e essas relações você diz? Que existe na relação de serviço, você considera né? Hospitalidade que elas também se dão na relação que o shopping, a administração do Stakeholders. No caso eu sei que vocês têm administração nessas relações de hospitalidade com esses stakeholders que você falou.

**Entrevistada:** Na verdade se a gente considerar os terceiros são os que a gente mais tem essa relação. Um exemplo prático e por que minha agenda atrasou toda hoje? Porque hoje a gente antes de qualquer coisa teve a comemoração do dia das mães com os terceirizados tanto da equipe de segurança quanto com a equipe de limpeza. Eles são nossos terceiros. Eles são nossos stakeholders. Mais como eles são a nossa linha de frente a gente zela pela relação de hospitalidade com eles pra que eles tenham essa boa experiência que a gente pra que aquilo que eu falei é sobre o cliente eles precisam se sentir em casa eles precisam tratar disso a estadia deles no shopping a relação deles com o Shopping precisa ser agradável. Então a gente frequentemente realiza eventos, a gente envolve eles em tudo. Ah, vai ter a campanha de mães, a gente chama todo mundo, explica como é a campanha. Porque eles são o nosso ponto de contato com o cliente. Então, quando eles chegarem na ponta, eles têm que entender e conversar, explicar pro cliente onde funciona, como funciona. Então, a gente tem sim esse cuidado, principalmente quando a gente considera os stakeholders de terceiro, que são a nossa linha de frente com o cliente.

**Pesquisadora:** E deixa eu só ver se não tinha encaixado o que já falou. É isso. É essa relação, né? De hospitalidade que a gente tem que que vocês identificou, você se considera importante estratégica na prestação de serviços?

**Entrevistada:** E eu acho que é fundamental sim. No nosso caso então center porque se a gente não fizer isso é uma cadeia, eu não vou conseguir oferecer essa experiência pro meu cliente, se a minha relação com esse meu stakeholders não for de real oficial, bacana não for correta, não tiver essa hospitalidade, não tiver esse é um bom relacionamento mesmo. Sim. É, se eu não tiver isso com ele, ele não vai ter com o cliente final. É. E aí é uma, é um efeito cascata, é fundamental. E um shopping center é fundamental.