



UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

FELIPE TRIGO OSMO

**A HOSPITALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS PADARIAS
ARTESANAIS DA CIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo

2022

FELIPE TRIGO OSMO

**A HOSPITALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS PADARIAS
ARTESANAIS DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi da Anima Educação, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Alves.

São Paulo
2022

O83hh Osmo, Felipe Trigo
A hospitalidade como vantagem competitiva nas
padarias artesanais da cidade de São Paulo / Felipe
Trigo Osmo. - 2022.
150f. : il.; 30cm.

Orientador: Carlos Alberto Alves.
Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) -
Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2022.
Bibliografia: f.106

1. Hospitalidade. 2. Vantagem Competitiva. 3.
Alimentos e Bebidas. 4. Panificação.

CDD 647

FELIPE TRIGO OSMO

**A HOSPITALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS
PADARIAS ARTESANAIS DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Essa Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Hospitalidade e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi da Ânima Educação.

São Paulo, 09 de março de 2022

Prof. e orientador Carlos Alberto Alves, Dr.
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira, Dr.
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Benny Kramer Costa, Dr.
Universidade Nove de Julho e Universidade de São Paulo

Àqueles que sempre me apoiaram e estimularam na busca pelo conhecimento e realização: Priscila, Lucinda e André.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Priscila que acompanhou o desenvolvimento dessa dissertação, pacientemente revisou-a em todas as suas fases e incansavelmente me estimulou nesses dois anos.

À minha família que me apoiou nessa busca por novos conhecimentos e que sempre apoia os caminhos que sigo.

Aos meus colegas do programa de mestrado em Hospitalidade que ofereceram estímulo nas horas de escrita, auxílio nos momentos de dúvida e força quando necessário.

À Universidade Anhembi Morumbi pela concessão da bolsa de estudos para a realização do curso na instituição.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP).

À banca de qualificação, Profa. Dra. Simone Ruchdi Barakat e Profa. Dra. Valéria Ferraz Severini, pelas valiosas contribuições para esta pesquisa.

Aos professores do programa de mestrado em Hospitalidade que contribuíram para minha formação como pesquisador, para o crescimento do meu conhecimento e para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

“Sem perceber você percorreu uma grande distância; o estranho se tornou familiar e o familiar, se não estranho, se tornou minimamente desconfortável” (Rebecca Solnit)

RESUMO

Esta pesquisa foi elaborada com foco em contribuir para o campo de estudo da gestão, abordando perspectivas relacionadas à hospitalidade como ferramenta estratégica para a busca de vantagem competitiva no mercado de panificação artesanal. Ela pretende investigar e responder à seguinte questão: “Como as práticas de hospitalidade nas padarias artesanais da cidade de São Paulo podem ser uma vantagem competitiva para esses empreendimentos?”. Para tal, foi desenvolvido um estudo da hospitalidade, abordando seus principais conceitos e domínios; da alimentação, discutindo a comensalidade e panificação e da estratégia competitiva, notadamente na teoria da Visão Baseada em Recursos. O objetivo principal da pesquisa é: “Investigar as práticas de hospitalidade das padarias artesanais da cidade de São Paulo como estratégia para atingir uma vantagem competitiva”. Para direcionar esse estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos: levantar as práticas de hospitalidade das padarias artesanais percebidas por seus clientes, apontar as diferenças nos cenários de hospitalidade entre as padarias artesanais e as padarias tradicionais e discutir a hospitalidade como um ativo de valor bem como a sua influência na vantagem competitiva das padarias artesanais. Para responder à questão, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória de abordagem mista (qualitativa e quantitativa), a partir de cinco entrevistas com proprietários de padarias artesanais da cidade de São Paulo e 69 clientes frequentadores destas. Para a fase quantitativa foram utilizadas estatísticas descritivas e modelagem de equações estruturais, enquanto para a etapa qualitativa aplicou-se a análise de conteúdo. Como resultado dessa pesquisa foi possível verificar que a hospitalidade é entendida como uma fonte de vantagem competitiva, notadamente nos pontos relacionados à decoração e ambientação. Também foi possível constatar que a hospitalidade oferecida pelas padarias artesanais é considerada um ativo de valor, bem explorado por estas, atualmente raro em padarias tradicionais, porém com menor dificuldade de ser replicada. Esse trabalho espera agregar conhecimento científico sobre a panificação no Brasil e sobre o campo da estratégia corporativa, analisando um novo segmento no mercado brasileiro e oferecendo uma referência para empreendedores e empresários do setor para definir ou revisar suas estratégias de negócios.

Palavras-chave: Hospitalidade. Vantagem Competitiva. Alimentos e Bebidas. Panificação. São Paulo.

ABSTRACT

This study aims to add to the management research field by investigating the perspectives related to hospitality as strategic tools to foster competitive advantage in the artisanal bakery industry. The research seeks to answer the following question: “How the hospitality practices performed by the artisanal bakeries in São Paulo city can turn into a competitive advantage to those companies?”. To help addressing this issue a bibliographic review was conducted concerning hospitality, its main concepts and domains, food and eating, discussing commensality and bakery, and competitiveness, focusing on the Resource Based View theory. The main objective is to: “Investigate the hospitality practices of the artisanal bakeries in São Paulo city as a strategy to achieve competitive advantage”. To drive this study the following specific objectives were defined: to understand which hospitality practices are perceived by the customers in the artisanal bakeries, to present the differences in the hospitality between artisanal and traditional bakeries and to discuss hospitality as a value asset and its role in the competitive advantage of the artisanal bakeries. To answer the main question exploratory research using mixed methods (qualitative and quantitative) was conducted with five artisanal bakeries owners in São Paulo city and 69 customers. The quantitative phase included descriptive statistics analyses and the use of structured equation models, while the qualitative part was based on the content analysis method. The results suggest that hospitality, especially when related to decoration and ambience, is seen as a source of competitive advantage. In addition, it was possible to conclude that the hospitality offered by artisanal bakeries is considered a value asset, that those companies adequately explore, rare to be found on traditional bakeries but not hard to be replicated. The expected outcome of this research is to add scientific knowledge on bakeries in Brazil and on the corporate strategy, by analyzing a new industry in the Brazilian market. In addition, seeks to offer a tool for entrepreneurs and managers of the sector to define or review their business strategies.

Keywords: Hospitality. Competitive Advantage. Food and Beverages. Bakery. Sao Paulo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os três domínios da hospitalidade.....	29
Figura 2 – As lentes conceituais da hospitalidade	30
Figura 3 – Exemplo de cadeia de valor para uma padaria artesanal.....	47
Figura 4 – Tipos de projetos na pesquisa de métodos mistos	52
Figura 5 - Teste do poder da amostra <i>a priori</i>	55
Figura 6 – Teste do poder da amostra <i>post-hoc</i>	56
Figura 7 – Esquema metodológico da análise de conteúdo de Bardin	57
Figura 8 – Esquema metodológico da pesquisa	59
Figura 9 – Matriz de amarração	60
Figura 10 – Fotos da Cá com Fé Padaria Artesanal Afetiva	64
Figura 11 – Fotos da Feito a Pão - Padaria Artesanal	65
Figura 12 – Fotos da Mediterrain Padaria Artesanal.....	65
Figura 13 – Fotos da Pace e Bene Padaria Artesanal	65
Figura 14 – Fotos da Santa Augusta Pães Artesanais	65
Figura 15 – Distribuição geográfica das padarias participantes da amostra.....	66
Figura 16 – Distribuição dos respondentes entre as padarias artesanais da amostra	68
Figura 17 – Nuvem de palavras extraída das entrevistas com proprietários	74
Figura 18 – Distribuição das UCs entre as categorias de análise.....	79
Figura 19 – Modelo de mensuração – Hospitalidade e Vantagem competitiva	88
Figura 20 – Modelo estrutural – Hospitabilidade e Vantagem Competitiva	89
Figura 21– Modelo de mensuração – VRIO e Vantagem Competitiva	93
Figura 22 - Modelo estrutural – VRIO e Vantagem Competitiva	94
Figura 23 – Questionário para levantamento com clientes	118
Figura 24 – Roteiro de entrevistas com proprietários dos estabelecimentos.....	119

Figura 25 – Roteiro de observação sistemática	120
---	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os tempos / espaços sociais da hospitalidade humana	24
Quadro 2 – Aplicação do modelo VRIO	48
Quadro 3 – Relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas competitivas	48
Quadro 4 – Escala de hospitabilidade de Blain e Lashley (2014).....	61
Quadro 5 – Lista de termos relacionados à hospitalidade	61
Quadro 6 – Unidades de registro e unidades de contexto da análise de conteúdo...	75
Quadro 7 – Sumário das conclusões da pesquisa.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização das padarias participantes da amostra	67
Tabela 2 - Caracterização dos respondentes do questionário.....	67
Tabela 3 – Matriz de correlações – atributos de Hospitalidade	71
Tabela 4 – Matriz de correlações – atributos de Decoração.....	72
Tabela 5 – Matriz de correlações – atributos de Ambiente	72
Tabela 6 – Matriz de correlações – atributos de Atendimento	72
Tabela 7 – Classificação das URs em categorias.....	79
Tabela 8 – Valores de referência para avaliação de modelos de SEM	86
Tabela 9 – Valores de VIF do modelo de Hospitalidade e Vantagem Competitiva.	90
Tabela 10 – Pesos externos dos indicadores do modelo estrutural - Hospitalidade	90
Tabela 11 – Valores de VIF do modelo VRIO e Vantagem Competitiva.....	94
Tabela 12 – Pesos externos dos indicadores do modelo estrutural - VRIO.....	95
Tabela 13 – Cargas externas dos indicadores do modelo estrutural - VRIO	95
Tabela 14 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e gênero	121
Tabela 15 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e idade	122
Tabela 16 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e renda	123
Tabela 17 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e escolaridade..	124
Tabela 18 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e padarias	125
Tabela 19 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e frequência a padarias tradicionais	126
Tabela 20 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e padarias.....	127
Tabela 21 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e padarias	127
Tabela 22 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e padarias	128
Tabela 23 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e padarias.....	128

Tabela 24 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e frequência a padarias tradicionais	129
Tabela 25 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e frequência a padarias tradicionais	130
Tabela 26 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e frequência a padarias tradicionais	131
Tabela 27 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e frequência a padarias tradicionais	132
Tabela 28 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e idade.....	133
Tabela 29 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e idade	134
Tabela 30 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e idade	135
Tabela 31 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e idade.....	136
Tabela 32 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e gênero	137
Tabela 33 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e gênero.....	138
Tabela 34 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e gênero	139
Tabela 35 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e gênero	139
Tabela 36 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e faixa de renda.....	140
Tabela 37 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e faixa de renda	141
Tabela 38 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e faixa de renda ...	142
Tabela 39 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e faixa de renda	143
Tabela 40 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e escolaridade	144
Tabela 41 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e escolaridade.....	145
Tabela 42 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e escolaridade	146
Tabela 43 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e escolaridade	147

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A&B – Alimentos e Bebidas

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

AC – Alfa de Cronbach

AVE – *Average Variance Extracted*

EU – União Européia

EUA – Estados Unidos da América

HOC – *High Order Construct*

HTMT – *Hetrotrait-Monotrait*

PME - Pequenas e Médias Empresas

RBV – *Resource Based View*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEM – Modelo de Equações Estruturais

UIBC - *International Union of Bakers and Confectioners*

VIF – *Variance Inflation Factor*

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	HOSPITALIDADE	23
3	ALIMENTAÇÃO, COMENSALIDADE E PANIFICAÇÃO	34
3.1	HOSPITALIDADE E COMENSALIDADE.....	34
3.2	PANIFICAÇÃO E HOSPITALIDADE	37
4	COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA.....	42
4.1	FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA	42
4.2	TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS	44
4.2.1	Metodologia VRIO.....	47
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
5.1	CONCEITOS BÁSICOS	51
5.2	DEFINIÇÃO DAS ESCALAS	63
5.3	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	65
5.3.1	Perguntas de pesquisa	65
5.4	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	65
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
6.1	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS E ANÁLISES DESCRITIVAS DOS DADOS	67
6.1.1	Caracterização demográfica da amostra	67
6.1.2	Análise descritiva dos resultados	72
6.2	ANÁLISE DE CONTEÚDO	76
6.3	ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL	86
6.3.1	Modelo de hospitalidade e competitividade	86
6.3.1.1	Análise do modelo de mensuração	87
6.3.1.2	Análise do modelo estrutural	88

6.3.2	Modelo VRIO	91
6.3.2.1	Análise do modelo de mensuração	92
6.3.2.2	Análise do modelo estrutural	93
6.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	96
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
7.1	OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES.....	101
7.2	CONTRIBUIÇÕES.....	102
7.3	LIMITAÇÕES.....	103
7.4	SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS	104
	REFERÊNCIAS.....	106
	APÊNDICES.....	117

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado de panificação da cidade de São Paulo tem apresentado um expressivo crescimento do número das chamadas padarias artesanais (JARETA, 2019) estabelecimentos que muitas vezes empregam menor automatização na preparação de seus pães, fazem uso de fermentação prolongada e não utilizam aditivos químicos como estabilizantes e conservantes. Com isso, nota-se a migração do hábito de consumo de uma parte da população buscando pães artesanais (MINTEL, 2020), preparados com insumos de qualidade e, conseqüentemente, preços mais elevados em relações às panificadoras tradicionais. Porém, além da distinção nos produtos, muitas dessas operações apresentam uma diferença no ambiente, na decoração, no atendimento e no acolhimento aos clientes, tratando-os de forma menos impessoal, oferecendo-lhes um serviço personalizado e entregando-lhes uma experiência mais prazerosa. Nesse cenário, emergiu o interesse pelo estudo da hospitalidade como vantagem competitiva nas padarias artesanais.

Com foco em maior valor agregado nos produtos e baseadas em um conceito mais intimista (FREECOOK, 2020?), as padarias artesanais têm a possibilidade de estabelecer um contato mais próximo e hospitaleiro com os clientes. O conceito de hospitalidade tem muitos significados e definições entre os pesquisadores da área. Segundo Camargo (2004; 2015), as regras de hospitalidade regem os ritos sociais e o resultado da troca entre hóspedes e anfitriões. Pitt-Rivers (2012) no entanto, define estas como as leis que conduzem um estranho à categoria de hóspede. Essas relações são assimétricas e seus atores se encontram alternadamente em posições de crédito e débito com suas contrapartes (GOTMAN, 1997). Essa assimetria, entretanto, pode se perder quando há transações comerciais envolvidas, uma vez que o pagamento desobriga hóspede e anfitrião do rito de dar-receber-retribuir (ARAMBERRI, 2001; GOTMAN, 2009).

Antagonicamente, Telfer (2004) defende que pessoas genuinamente hospitaleiras podem empregar-se em atividades relacionadas à hospitalidade a fim de trabalhar com um objeto que lhe apraz e não somente visando a compensação financeira do mesmo. Essa visão é compartilhada por Blain e Lashley (2014), os quais indicam que pessoas com características hospitaleiras podem apresentar maior propensão a buscar ocupações em que podem interagir com estranhos.

Estritamente relacionada à hospitalidade é a comensalidade, a qual, segundo Boff (2005), encontra sua plenitude quando as refeições incluem hospitalidade, acolhida e convivência, virtudes deixadas de lado por inúmeros estabelecimentos de Alimentos e Bebidas (A&B). Ainda, segundo Telfer (1996), um vínculo de confiança e interdependência é criado quando se oferece, recebe ou compartilha comida. Dessa forma, um ambiente aconchegante e com atendimento amistoso, aliado à oferta de pães de fermentação natural preparados com menos automação e exibindo respeito pelo alimento e seus ingredientes, podem emular as características de hospitalidade encontradas no contexto doméstico conforme definidas na ótica de Lashley (2015).

O estudo da hospitalidade associada à alimentação tem sido fonte de prolífica contribuição científica (WOOD, 2004; WOOD, 2007; STIERAND; WOOD, 2012; DIPIETRO, 2017; FERRO; REJOWSKI, 2018). A satisfação dos clientes e a rentabilidade dos estabelecimentos de A&B estão entre os principais focos das pesquisas recentes sobre restauração (RODRÍGUEZ-LÓPEZ *et al.*, 2019). Contudo nota-se pouca prevalência de estudos analisando o impacto da hospitalidade como vantagem competitiva em estabelecimentos de A&B (OSMO *et al.*, 2020).

Para clientes mais bem informados e mais exigentes, a qualidade dos produtos servidos e preços reduzidos podem não ser vantagens competitivas suficientes. Segundo Silva Filho (2015), em mercados com produtos muito padronizados, a qualidade do serviço pode servir como fator de destaque. Nesse cenário, relembrar os conceitos de hospitalidade e implementá-los pode ser um diferencial competitivo (WALTER; EDVARDSSON; ÖSTRÖM, 2010).

A estratégia competitiva pode ser analisada sob diversos prismas. Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 10) “Uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que suas rivais (...)”. A visão de estratégia competitiva aplicada nesse trabalho será a da Visão Baseada em Recursos, que propõe analisar as estratégias de crescimento não a partir dos produtos que uma empresa oferece, mas sim pelos recursos que essa detém (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2011).

O objeto desse estudo são as padarias artesanais da cidade de São Paulo. As padarias são estabelecimentos que se tornaram parte da rotina do cidadão, não somente como um provedor de gêneros alimentícios, mas também como ponto de encontro, interação, comensalidade e hospitalidade (FERNANDES, 2015). Espaços

públicos e de convivência muitas vezes ganham uma atenção especial de seus frequentadores e tornam-se locais para aproveitar o tempo livre ou para descontrair, notadamente para a juventude (BAPTISTA, 2008).

Esse tipo de relação entre público e estabelecimento pode ser observada no dia a dia dos brasileiros nas padarias, que além de venderem pão servem como local para encontros, reuniões de trabalho ou simplesmente para passar o tempo. Além dos aspectos sociais, a hospitalidade está no cerne e na história das padarias. Segundo Matos (2013), no final do século XIX e início do século XX, os padeiros portugueses além de preparar seus produtos para venda deveriam agradar aos clientes, barganhar, ser gentil com patrões e criados, conviver com gracejos e ouvir as reclamações sobre os produtos.

Há poucos estudos brasileiros analisando o setor de panificação sob a ótica da estratégia e gestão e não foram identificados artigos abordando o segmento de padarias artesanais. Lacerda, Mello e Marçal (2018) descreveram como padarias *gourmet* aquelas que abordam a criatividade e a inovação. Ricomini e Siqueira (2013) propõem que para aumentar sua competitividade, o setor de panificação deve inovar na gestão de suas áreas administrativas, enquanto Martins (2000) sugere a revisão das diretrizes estratégicas dos estabelecimentos seguida de uma readequação dos processos organizacionais. Uma estratégia de diferenciação observada em algumas padarias no Brasil foi a adição de novos produtos, tornando-se uma forma de loja de conveniência (BENEDETTI; REBELLO; REYES, 2006; PIRES *et al.*, 2009).

A fim de delimitar a abrangência da pesquisa, definiu-se como objetivo geral investigar as práticas de hospitalidade das padarias artesanais da cidade de São Paulo como estratégia para atingir uma vantagem competitiva. Como objetivos específicos tem-se os seguintes: a) levantar as práticas de hospitalidade das padarias artesanais percebidas por seus clientes; b) apontar as diferenças nos cenários de hospitalidade entre as padarias artesanais e as padarias tradicionais e c) discutir a hospitalidade como um ativo de valor e sua influência na vantagem competitiva das padarias artesanais.

Com esse trabalho espera-se que seja possível responder a seguinte questão: Como as práticas de hospitalidade nas padarias artesanais da cidade de São Paulo podem ser uma vantagem competitiva para esses empreendimentos?

A hospitalidade é um campo de estudo com distintas escolas e pode ser analisada por meio de diversas nuances. Esse trabalho selecionou como foco quatro atributos dos estabelecimentos para avaliar a hospitalidade: acolhimento, decoração, ambiente e atendimento. Também serão avaliadas as características hospitaleiras conforme a escala desenvolvida por Blain e Lashley (2014)

Os pressupostos assumidos e que serão analisados na pesquisa são: (P1) As padarias artesanais possuem decoração, ambientação e atendimento com características mais hospitaleiras do que as padarias tradicionais; (P2) As características hospitaleiras são uma vantagem competitiva das padarias artesanais; (P3) A hospitalidade é um ativo de valor, raro, não facilmente imitável e bem explorado pelas padarias artesanais.

Para responder à questão foi desenvolvida uma pesquisa exploratória de abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com base em cinco padarias artesanais da cidade de São Paulo. A coleta de dados foi realizada por meio de observação participante, entrevistas semiestruturadas com os gestores e questionário semi-estruturado com questões fechadas baseadas em uma escala Likert. O tratamento dos dados qualitativos foi feito mediante a análise de conteúdo segundo Bardin (1977) e dos dados quantitativos, mediante estatística descritiva e modelagem de equação estrutural.

O mercado de padarias artesanais, apesar de apresentar rápida expansão, ainda tem poucos estudos a seu respeito notadamente na área da estratégia competitiva. Como o segmento está atraindo investidores e empreendedores, entender os direcionadores de potenciais diferenciais estratégicos é fundamental. Do ponto de vista teórico, esse trabalho visa agregar conhecimento científico sobre a panificação no Brasil e sobre o campo da estratégia corporativa, analisando um novo setor no mercado brasileiro. Em termos práticos, essa pesquisa poderá ser utilizada como referência para empreendedores e empresários do setor para revisar ou definir suas estratégias de negócios.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, além desta Introdução e das Considerações finais. Três capítulos compõem o quadro teórico referencial pautado por hospitalidade, alimentação, comensalidade e panificação, além da estratégia competitiva. Seguirá com os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a partir da sua caracterização e das técnicas de coleta e de tratamento de

dados empregadas em cada uma das suas etapas. Finalizar-se-á com a descrição e análise dos resultados, seguida pela sua discussão em confronto com os autores do quadro referencial.

2 HOSPITALIDADE

A hospitalidade é um conceito polissêmico e abrangente. Camargo (2004) sugere sua segmentação em duas escolas: a francesa, com maior interesse nos domínios público e doméstico e que se fundamenta nos conceitos da Dádiva de Mauss; e a americana, que aborda a visão comercial da hospitalidade. Posteriormente, Lugosi, Lynch e Morrison (2009) propuseram uma terceira via, de pesquisa crítica em gestão de hospitalidade, com uma certa interseção entre as duas escolas citadas, desafiando as normativas da pesquisa gerencial tradicional e agregando a visão das ciências sociais. Essa proposta alternativa para a pesquisa em gestão acerca da hospitalidade sugere que os estudos sejam autorreflexivos, teoricamente e conceitualmente ricos, busquem aplicabilidade prática, sejam pluralistas em suas metodologias e epistemologias e que sejam pautados pela ética.

A hospitalidade se dá nos espaços público, privado, comercial e virtual, e a qualquer tempo do encontro hospitaleiro, desde a recepção até o entretenimento, passando pela hospedagem e alimentação do hóspede (CAMARGO, 2004). O autor define a hospitalidade como “um conjunto de leis não escritas que regulam o ritual social e cuja observância não se limita aos usos e costumes das sociedades ditas arcaicas ou primitivas” (CAMARGO, 2004, pp. 17-18). Essas leis da hospitalidade são o que permite a conversão do hóspede desconhecido em conhecido e possibilita a suspensão do conflito, criando uma troca de honra entre as partes. Nesta, o anfitrião convida o hóspede a compartilhar sua companhia, o qual é honrado pelo convite (PITT-RIVERS, 2012). É justamente a hospitalidade que permite essa transição da exterioridade para a interioridade (RAFFESTIN, 1997).

Para Montandon (2003, p. 132), a hospitalidade é ditada por regras, que a tornam uma maneira de convivência e de interação social ou em suas palavras, “uma das formas essenciais de socialização”. Sua visão transpõe as barreiras da indústria da hospitalidade ao propor uma perspectiva ampla, aplicável inclusive ao convívio doméstico.

Camargo (2004) apresenta um modelo de análise da hospitalidade calcado em dois eixos: o dos tempos sociais (repcionar, hospedar, alimentar e entreter) e o dos espaços sociais (doméstico, público, comercial e virtual). O autor cruza os eixos em

uma matriz (Quadro 1) que busca explicar as práticas sociais inseridas em situações de hospitalidade.

Quadro 1 – Os tempos / espaços sociais da hospitalidade humana

Espaços\Tempos	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstica	Receber hóspedes em casa	Abrigar pessoas em casa	Alimentar hóspedes em casa	Festas e recepções em casa
Pública	Recepcionar em locais públicos	Hospedagem de pessoas pelo poder público (inclui hospitais e presídios)	Serviços de alimentação locais	Espaços públicos de lazer e de eventos
Comercial	Serviços profissionais de recepção	Hospedagem de pessoas em espaços comerciais (Hotéis e pousadas)	Restaurantes, bares e lanchonetes	Eventos e espetáculos em espaços privados
Virtual	Material impresso, telefone e e-mail	Redes sociais e web-sites.	Programas de televisão, sites e redes sociais sobre gastronomia	Jogos e entretenimento na mídia

Fonte: Camargo (2004). Adaptado pelo autor (2022)

Esse modelo de tempos e espaços sociais de Camargo (2004) pode ser aplicado à pesquisa dessa dissertação ao pensar:

a) o recepcionar doméstico emulado pelo modo das padarias artesanais receberem os visitantes, provendo ambiente acolhedor e não impessoal;

b) o recepcionar virtual como a comunicação virtual atraindo a atenção e convidando o visitante a conhecer mais sobre o estabelecimento;

c) o hospedar virtual como as postagens nas redes sociais dos estabelecimentos sobre seus clientes em suas visitas à padaria;

d) o alimentar doméstico emulado pelo modo de preparar os alimentos de forma menos industrial e servir ao cliente de forma que este sinta que o alimento foi preparado especialmente para ele;

e) o alimentar público na forma como os hábitos culturais influenciam a frequência e tipo de consumo pelos clientes;

f) o alimentar comercial como uma forma de implantar padrões de qualidade e de criar um ambiente de visibilidade social sem perder a essência artesanal;

g) o entreter doméstico emulado pela transformação do ambiente da padaria em uma extensão do espaço doméstico exercitando a arte da conversação para entreter os clientes;

h) o entreter virtual como o oferecer conteúdos para entreter e informar os clientes em plataformas virtuais.

Camargo (2015, p. 47) entende a hospitalidade como uma relação entre um hóspede e um anfitrião na qual há uma troca (mercantil ou não) e cujo resultado pode ocasionar apaziguamentos, sentimentos carinhosos, conflitos, agressividade e eventualmente hostilidade. Esse aspecto emocional é relevante no estudo das padarias artesanais, uma vez que, em geral, estas buscam levar ao cliente uma sensação de conforto e acolhimento distintamente das padarias tradicionais. Dessa forma, este será o conceito de hospitalidade adotado nessa dissertação.

Acerca da acolhida, Dufourmantelle e Derrida (2003) questionam a real existência da hospitalidade, uma vez que esta demanda que o anfitrião acolha não somente ao estrangeiro com o qual tem relações pregressas ou detentor de status social, mas também ao “outro absoluto, desconhecido anônimo” (p. 25) a quem se deve oferecer hospitalidade sem demandar qualquer reciprocidade. O anfitrião, ao oferecer hospitalidade a seu hóspede, o faz a partir do momento em que o deixa cruzar a soleira de sua porta, reafirmando o papel de cada ator nessa cena. O hóspede deve se sentir em casa, mas lembrando que não está na sua própria casa; por mais que tenha cruzado a soleira física, deve manter-se ciente das fronteiras impostas pelas leis (não escritas) da hospitalidade. Acerca dessas fronteiras, discutem que para que haja hospitalidade em uma casa, esta deve ter uma porta que permita a entrada. No entanto, se há uma porta que limita a entrada, não há hospitalidade, de forma que a casa não é hospitaleira. Se uma casa tem portas e janelas, alguém detém as chaves destas, ou seja, as controla, e se há controles, há limites e, havendo limites, não existe hospitalidade (DERRIDA, 2000).

Segundo Grassi (2004), a hospitalidade implica na instalação de um ritual de acolhida, o qual não pode ocorrer sem desigualdade de status entre o hóspede e seu anfitrião. Esse conceito é reforçado por Pitt-Rivers (2012) que afirma que anfitrião e

convidado não podem ser iguais em uma mesma ocasião, a fim de não causar rivalidade, uma vez que a hostilidade é simultânea enquanto a hospitalidade demanda uma alternância de papéis. Segundo o pesquisador, a fragilidade da relação entre anfitrião e hóspede está relacionada com a complementariedade de seus papéis. A ideia de fragilidade das relações interpessoais também é compartilhada por Camargo (2015, p. 45), para quem “Os domínios da hospitalidade acontecem na realidade nos interstícios de um cotidiano e de uma história marcada pela inhospitalidade quando não pela hostilidade.” Ainda acerca da dinâmica da hospitalidade na sociedade, Godbout (1998) afirma que os hábitos e as características genuinamente hospitaleiros são absorvidos pelo cotidiano e se tornam parte dos costumes triviais. Entretanto, sugere que como resposta a isso, as sociedades criam novas dádivas e formas de expressar a hospitalidade, que mais tarde também serão banalizados e substituídos por formas adicionais de acolher e agradar ao hóspede em um ciclo infinito. Essa dinâmica pode ser observada em estabelecimentos comerciais, entre eles as padarias, que ao introduzirem uma comodidade ou tornarem algum processo mais hospitaleiro, despertam a atenção e agradam aos clientes. Contudo após o impacto inicial dessas mudanças, os frequentadores passam a considerar estas como parte integrante da experiência e as banalizam, levando os empresários a desenvolver novos artifícios para melhorar sua experiência.

Esses momentos de hospitalidade se tornaram mais raros. Recuaram devido à monetarização das relações, as quais são estabilizadas e mantidas ao longo do tempo e espaço pela força da dádiva (RAFFESTIN, 1997). Baptista (2005) relembra que oferecer hospitalidade é se expor a riscos e incômodos, é sacrificar seu tempo e recursos para receber e acolher o estranho. Pode-se considerar que essa disposição em se sacrificar para oferecer atenção e um bom serviço aos clientes é um resquício de hospitalidade genuína que permanece em certas pessoas envolvidas na provisão de serviços de hospitalidade.

Por outro lado, Gotman (2011) afirma que a apropriação da hospitalidade por estabelecimentos comerciais esteriliza as relações intersubjetivas do hóspede com seu anfitrião, isentando ambas as partes das obrigações que não aquelas previstas no acordo firmado. Dessa forma, não se pode considerar que haja efetivamente hospitalidade envolvida nesses contextos. A autora argumenta que as sociedades contemporâneas desenvolveram a hospitalidade urbana e o que Isaac Joseph

chamou de hospitalidade mínima. A primeira se refere ao direito ao anonimato e paz em detrimento do reconhecimento da identidade, enquanto a segunda seria um meio de evitar encontros, aproximando-se mais da civilidade do que da hospitalidade (GOTMAN, 1997).

Gotman (1997) também apresenta a hospitalidade como uma relação social assimétrica, a qual depende da alternância de papéis. A autora segmenta a hospitalidade entre indesejada (na qual o estrangeiro perturba o estilo de vida do anfitrião) e compensada (em que há anfitriões profissionais remunerados por hóspedes pagantes). Uma visão crítica sobre a provisão comercial de serviços de hospitalidade é mais tarde apresentada por Gotman (2009), na qual descreve as dissonâncias entre as o caráter genuíno das dádivas segundo Mauss (1974) e a encenação da hospitalidade decorrente da troca comercial. A pesquisadora discute como o caráter mercantil nessas interações desobriga os hóspedes e os anfitriões do ritual de dar-receber-retribuir e cria substitutos para tal, como a gorjeta e o sorriso comercial, visão compartilhada por Aramberri (2001, p. 745), o qual considera que “De fato, anfitriões não são mais anfitriões, são apenas prestadores de serviço, enquanto os hóspedes não são mais hóspedes, são apenas clientes.”¹.

A esse respeito, Telfer (2004, p. 63) apresenta a visão de que o provedor de serviços pode apresentar motivações hospitaleiras, que o levaram a empreender no setor.

Não se pode considerar que um hospedeiro comercial se comporta com hospitalidade só pelo fato de ser pago pelo seu trabalho como não se pode considerar que um médico apenas se comporta com compaixão porque ele é pago pelo serviço que presta. Ambos podem ter escolhido essa profissão apenas pelo trabalho que prestam.

Talvez o conceito mais difundido no grupo anglo-saxão seja o apresentado por Brotherton (1999, p. 168) de que “a hospitalidade é uma troca contemporânea, idealizada para aumentar a reciprocidade (bem-estar) entre as partes envolvidas, através da oferta de alimentos e/ou bebidas e/ou acomodação”. O autor ainda afirma que a hospitalidade pode ocorrer tanto no contexto privado/doméstico como no público/comercial.

¹“In fact, the hosts are no longer hosts, just providers of services, while the guests are no longer guests, just customers.” Tradução livre do autor

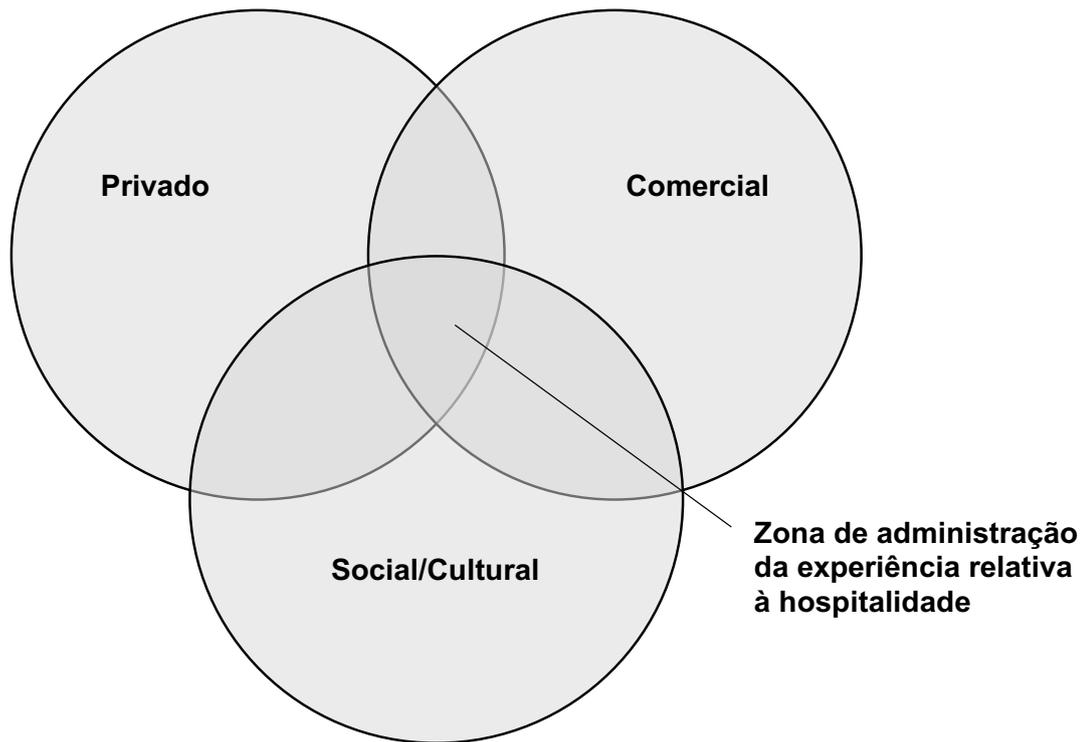
Desta forma, pode-se compreender a interação das padarias artesanais com seus frequentadores como uma relação de hospitalidade, uma vez que são estabelecimentos que oferecem alimentos aumentando o bem-estar dos clientes, que em reciprocidade pagam à padaria. Nesse processo também ocorrem as relações sociais entre estes e os funcionários, além de com os demais frequentadores. Essas práticas de hospitalidade são ressaltadas por Baptista (2002) como importantes para o cotidiano, algo necessário no dia-a-dia para todos.

Brotherton e Wood (2004) definem duas hipóteses-chave para o conceito de administração da hospitalidade: i) que esta envolve a provisão comercial de serviços de alimentação, bebidas e acomodação; e ii) que utiliza conceitos e técnicas de gestão para efetuar a prestação desses serviços. Adicionalmente aos três serviços caracterizados pelos autores, Lugosi (2008) inclui o entretenimento como um dos serviços característicos da provisão da hospitalidade.

Lashley (2004; 2015) amplia essa visão e propõe uma definição de hospitalidade composta por três domínios: a) social/cultural, que estuda o contexto social, as morais e crenças sob os quais ocorre a atividade hospitaleira; b) comercial, que consiste na obtenção de lucro mediante a provisão de serviços de hospitalidade e c) privado, com o qual o anfitrião supre suas necessidades fisiológicas e psicológicas. Este último se destaca pois é no ambiente doméstico e privado que são formados os conceitos e valores de hospitalidade dos indivíduos, o que refletirá em suas ações e interações futuras.

Adicionalmente, mesmo com a redução das obrigações morais relacionadas à hospitalidade na sociedade contemporânea, os aspectos culturais podem agregar importantes *insights* para o estudo em ambientes comerciais. Nenhum destes domínios pode ser isolado, todos afetam anfitrião e hóspede em uma cena de hospitalidade e a intersecção entre os três domínios caracteriza a zona de administração da experiência relativa à hospitalidade, conforme apresentado na interseção dos círculos na Figura 1.

Figura 1 – Os três domínios da hospitalidade



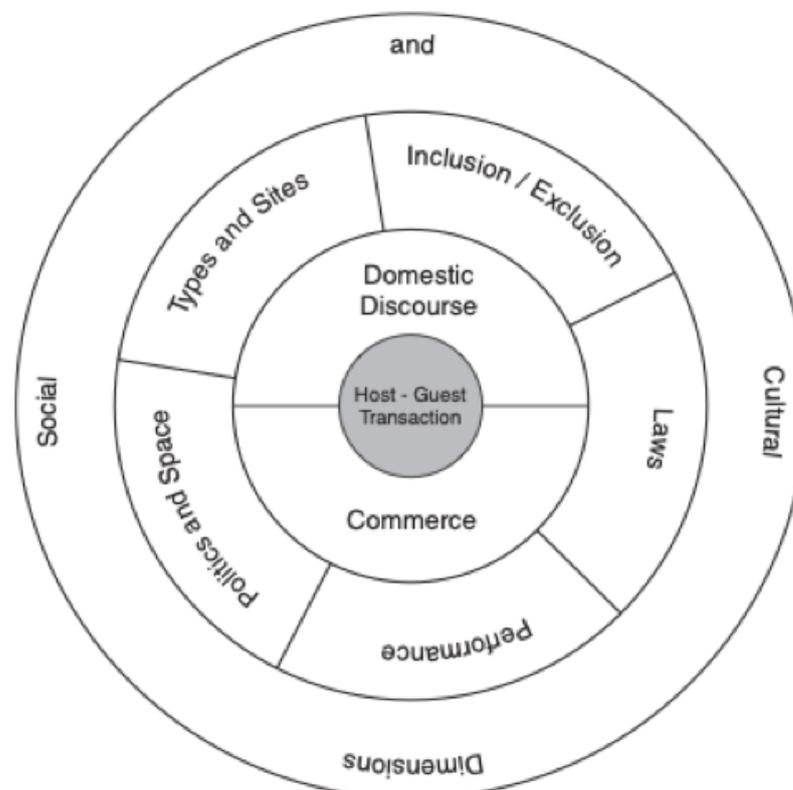
Fonte: Adaptado pelo autor (2022) a partir de Lashley (2004; 2015)

Analisando a evolução do campo de estudos da hospitalidade desde o lançamento do livro *Em Busca da Hospitalidade* de Lashley e Morrison (2004), notou-se um aumento na abrangência no tema, não somente na pesquisa em gestão, mas também na área das ciências sociais. Refletindo essa ampliação de foco, Lashley, Lynch e Morrison (2007) propuseram uma lente conceitual com nove temas para estudar a hospitalidade sob o olhar social e cultural (Figura 2).

Esse modelo apresenta a interação hóspede-anfitrião em seu núcleo representando o construto social que é central a qualquer sociedade, na medida em que o anfitrião é responsável pelo hóspede e este deve aceitar ou rejeitar a autoridade daquele. O segundo nível interior do modelo apresenta o discurso doméstico, o qual reflete as raízes da hospitalidade e as simbologias das práticas, linguagens e papéis relativos à interação hóspede-anfitrião, enfatizando a influência que a cultura familiar exerce nestas práticas. Ainda no segundo nível há o comércio de serviços de hospitalidade, com as tipologias e localizações dos estabelecimentos que fazem exploração econômica desta, enfatizando o impacto das relações comerciais entre hóspede e anfitrião no encontro de hospitalidade. O terceiro nível é composto por cinco temas: i) a inclusão e exclusão, apresentando como a hospitalidade pode ser

um instrumento de inclusão ou de exclusão em uma sociedade; ii) as leis, analisando como as regras, normas e leis não escritas da hospitalidade governam a transação entre hóspede e anfitrião; iii) a atuação / performance, que analisa como a atuação dos hóspedes e anfitriões ao desempenhar seus papéis no cenário do encontro de hospitalidade afeta a autenticidade do mesmo; iv) as políticas espaciais, estudando os limites sociais, espaciais e culturais que denotam a inclusão/exclusão dos hóspedes e determinam o nível de intimidade ou distância do anfitrião; e v) os meios e locais, analisando diferentes formas e locais nos quais a hospitalidade pode ser vivenciada e como estes afetam as “leis” que governam a transação entre hóspede e anfitrião. O nível mais exterior dessa lente representa as dimensões social e cultural, englobando o processo conjunto entre hóspede e anfitrião de construção, consumo e comunicação no encontro da hospitalidade, que afetam as dimensões sociais e culturais que definem a transação entre eles.

Figura 2 – As lentes conceituais da hospitalidade



Fonte: Lashley, Lynch e Morrison (2007)

Considerando a interrelação entre os três domínios, privado, comercial e sócio-cultural, Blain e Lashley (2014) propuseram que a mesma não pode ser classificada de forma discreta, mas em um contínuo que começa na Hospitalidade Altruística (genuína e desinteressada), segue para a Hospitalidade Recíproca (na qual o anfitrião espera uma reciprocidade de seu hóspede), continua para a Hospitalidade no Domínio Comercial (que envolve transações financeiras), passa à Hospitalidade Restritiva (na qual o anfitrião mantém seu hóspede sob monitoramento, por temor) e termina na Hospitalidade por Motivos Ulteriores (provisão de hospitalidade objetivando obter vantagens através da mesma). Nesse mesmo estudo apresentaram uma escala com 13 questões que objetivam identificar características hospitaleiras em estabelecimentos comerciais.

As características hospitaleiras são denominadas por Telfer (2004) como hospitabilidade. A autora argumenta que um bom anfitrião pode não ser hospitaleiro e, por outro lado, uma pessoa hospitaleira pode não ser boa anfitriã. Aquele que oferece hospitalidade deve fazê-lo de forma generosa para agradar seus hóspedes. Dessa forma, a autora considera que a hospitalidade é possível em contextos comerciais, pois é possível que pessoas hospitaleiras em sua essência busquem trabalhar no setor de hospitalidade a fim de oferecer sua hospitabilidade aos hóspedes.

Esse ponto é reforçado por Blain e Lashley (2014) ao afirmarem que pessoas impulsionadas pela hospitalidade podem se sentir compelidas a trabalhar recebendo e atendendo estranhos. Desta forma, empresas podem ter vantagem competitiva por ter funcionários com essas características hospitaleiras, uma vez que seus clientes potencialmente serão mais bem atendidos.

O’Gorman (2007), com base em textos clássicos e bíblicos, estabelece 5 dimensões da hospitalidade: i) tradição honorável, relacionada à proteção aos outros a fim de ser protegido de outros, é a provisão de hospitalidade genuína, sem expectativa de recompensa material; ii) fundamental à existência humana: a hospitalidade é um pilar do desenvolvimento das sociedades, uma parte essencial da existência humana, especialmente por lidar com necessidades básicas (comida, bebida, abrigo e segurança); iii) estratificada: definições de como tratar hóspedes/anfitriões de acordo com variados critérios. Destaca tipologias de hospitalidade: privada, cívica e comercial; iv) diversificada: hospitalidade depende das

necessidades do hóspede e do anfitrião (ex: alimentação, hospedagem, abrigo, proteção); e v) central ao ser humano: é um catalisador para facilitar as atividades humanas, especialmente as que objetivam aprimorar a civilização. Está relacionada às celebrações. Essas cinco dimensões são determinantes para o funcionamento dos três domínios da hospitalidade.

Acerca dos aspectos físicos da hospitalidade, um dos prismas analisados nesse trabalho, Lugosi (2014) discute a decoração e artefatos utilizados no estabelecimentos de alimentação como uma manifestação material da hospitalidade, influenciando as práticas sociais nesses serviços. O autor sugere que o mobiliário, iluminação e placas nos estabelecimentos oferecem dicas aos frequentadores sobre o comportamento esperado e auxiliam na manutenção de uma relação prolongada. Os espaços públicos nesses locais podem ser utilizados para promover relacionamentos entre os clientes e anfitriões (ORNSTEIN, 1992; CAVELL, 2009; CAVELL, 2012), principalmente no tocante à decoração, que pode carregar significados simbólicos e influenciar na percepção sobre o local (ORNSTEIN, 1992).

Em uma abordagem mais ampla das impressões dos clientes, Berry, Wall e Carbone (2006) analisaram os sinais que os estabelecimentos passavam aos clientes, classificados como funcionais (qualidade técnica dos produtos oferecidos), mecânicos (pontos sensoriais como odores, ruídos, texturas e aspectos visuais do local) e humanos (relacionado às atitudes dos funcionários). Os autores notaram que enquanto os aspectos funcionais afetavam as percepções cognitivas, os mecânicos e humanos exerciam maior impacto emocional. Ressaltam que os clientes consomem o produto antes mesmo da compra, por meio dos sinais mecânicos que oferecem uma primeira impressão. Os autores ainda destacam a importância da coerência entre a estratégia da empresa e os sinais mecânicos por esta apresentados, a qualidade sugerida por estes deve ser compatível com a oferecida efetivamente pelos produtos.

Desta forma, estabelecimentos de alimentação com cozinha e ambiente mais refinados geram maiores expectativas em relação a restaurantes mais simples (DIPIETRO; PARSA; GREGORY, 2011). Essa conclusão foi reforçada por Dutta et al. (2014), que indicaram também uma predisposição dos clientes a pagar mais por refeições em locais de boa comida e bom ambiente do que locais com boa comida e boa qualidade de serviço. Similarmente, Sukhu, Bilgihan e Seo (2017) observaram

que o ambiente afeta positivamente a percepção de valor da refeição mesmo nos casos em que as experiências são negativas.

Wall e Berry (2007), notaram maior expectativa dos clientes nos estabelecimentos com mais sinais mecânicos positivos. Esse efeito foi percebido também Ryu e Han (2010), que observaram maior satisfação do cliente e melhor percepção de valor em restaurantes com decoração e ambientes mais atrativos. Em consonância, Ha e Jang (2010) descrevem a atmosfera dos restaurantes coreanos como fator crítico para a satisfação e fidelização dos clientes.

3 ALIMENTAÇÃO, COMENSALIDADE E PANIFICAÇÃO

Esse capítulo apresentará os conceitos de alimentação, comensalidade e panificação adotados nesta pesquisa. Serão apresentados os referenciais que discutem o tema sob a perspectiva da hospitalidade e comensalidade, mas também sob a ótica da sociologia, filosofia e história. Em seguida discorrer-se-á sobre estudos acerca da pesquisa em alimentação e por fim sobre o mercado de panificação e sua relação com a hospitalidade.

3.1 HOSPITALIDADE E COMENSALIDADE

Alimentar o hóspede é parte do ritual da hospitalidade (TELFER, 1996; CAMARGO, 2004; LASHLEY, 2004; SELWYN, 2004; LUGOSI, 2008). Para Grassi (2004) a refeição aproxima o hóspede da unidade familiar e é por meio desta que ele é integrado ao espaço doméstico, uma vez que o ato de comer junto coloca hóspedes e anfitriões em um mesmo nível. Ainda mais, a mesa solidifica a ordem social e, por meio das regras de etiqueta, protocolos e conversas, as refeições incluem (ou excluem) os indivíduos. Alimentar-se é um ato de intimidade que não se faz em frente a estranhos, de forma que o estrangeiro para se sentar à mesa é convertido ao status de hóspede (PITT-RIVERS, 2012).

Telfer (1996) afirma que um vínculo de confiança e interdependência é criado quando se oferece, recebe ou compartilha comida e que os prazeres da alimentação e da companhia se misturam e amplificam um ao outro. A autora indica o interesse do mundo ocidental contemporâneo sobre comida, uma vez que dedica mais tempo, dinheiro e atenção a isso do que o que seria necessário simplesmente para suprir suas necessidades biológicas.

O ato de comer em conjunto e as funções sociais das refeições, segundo Flandrin e Montanari (1998), são alguns dos diferenciadores dos seres humanos dos demais animais. Boff (2005) aponta que a comensalidade encontra sua plenitude quando as refeições incluem hospitalidade, acolhida e convivência e que é o ponto culminante da hospitalidade, convivialidade, respeito e tolerância. Ainda afirma que está ligada à essência do ser humano (BOFF, 2006a) e que “é comungar com os

outros que comigo comem. É entrar em comunhão com as energias escondidas nos alimentos, com seu sabor, seu odor, sua beleza e sua densidade” (BOFF, 2006b, p. 18).

Do mesmo modo, Beardsworth e Keil (1997) entendem a comensalidade como o ato de partilhar alimentos, bebida ou uma refeição, considerando não somente o ato alimentar, mas as relações sociais estabelecidas, os sentimentos e os simbolismos envolvidos. Lashley (2004) vai além e afirma que a base de obrigações e direitos que sustentam a hospitalidade é a obtenção do alimento coletivo e a sua partilha, tendo papel importante no estabelecimento de identidades grupais. Sustenta também que a alimentação está no cerne das relações familiares, do desenvolvimento da linguagem, da definição de regras sociais e do desenvolvimento de tecnologias.

Similarmente, Carneiro (2005) afirma que o desenvolvimento da linguagem e utensílios culturais foram fruto de formas coletivas de obter alimentos. Assim como Grassi (2004), aponta que “A comensalidade ajuda a organizar as regras da identidade e da hierarquia social” (CARNEIRO, 2005, p. 72)

Segundo Carvalho, Bastos e Gimenes-Minasse (2017) a comensalidade agrega a hospitalidade e os rituais alimentares. Seu estudo envolve entender também como as mudanças sociais, econômicas e culturais afetam as pessoas, seus hábitos alimentares e suas relações afetivas e familiares. O compartilhamento de valores e experiências, além da criação de vínculos sociais, também são papéis relevantes desempenhados pela comensalidade, indo além da ingestão de alimentos em conjunto (FALTIN; GIMENES-MINASSE, 2019).

A comensalidade, de acordo com Boutaud (2011), tem um papel maior do que a nutrição. Seu simbolismo e rituais envolvidos a tornam um dos elementos centrais da hospitalidade. Gimenes-Minasse (2020, p. 94) complementa afirmando que “A alimentação é uma prática cultural complexa, que extrapola o aspecto meramente fisiológico e pode apresentar múltiplos significados, incluindo ideologias, questões relacionadas à fé religiosa e à identidade cultural.”

O ato de comer junto, ou comensalidade, constrói laços sociais e identitários. Os que participam desse ritual partilham, celebram, honram e respeitam a mesa juntos, reforçando seus vínculos (BOUTAUD, 2011). Segundo o autor, a comensalidade tem uma dimensão simbólica associada à incorporação dos alimentos

e à própria simbologia relacionada à refeição em grupo. Os alimentos agem não somente no corpo daqueles que o consomem, mas também na relação entre os comensais e a comensalidade expressa esses laços de convivência com a “celebração da mesa e do discurso à mesa” (BOUTAUD, 2011, p. 1220). A comensalidade pode assumir diferentes funções sociais dependendo do contexto, tempo e espaço em que ocorre, como ser um meio para criar e fortalecer laços entre indivíduos ou grupos, reforçar tradições alimentares, suspender ou demarcar hierarquias, estabelecer e fortalecer identidades individuais e coletivas, além de estabelecer códigos e regras sociais.

Acerca dos espaços da comensalidade, Faltin e Gimenes-Minasse (2019, p. 641) ressaltam a mesa como um item simbólico, que “representa o lugar privilegiado da família, da comunhão e da irmandade”. Esse simbolismo do espaço familiar, acolhedor é algo que se pode perceber na decoração e ambientação das padarias artesanais, as quais, muitas vezes fazem uso da madeira e tons terrosos para compor o ambiente e evocar uma sensação de aconchego e familiaridade. A comensalidade para Fischler (2011) vai além do ato de comer junto, mas sim comer à mesma mesa, significando um local simbólico, mas que concentre todos os comensais simultaneamente.

Ainda sobre as funções sociais da comensalidade, Sobal e Nelson (2003) destacam: o suprimento das necessidades de interação humana, com o reforço de laços pessoais por meio da convivialidade; a criação de relacionamentos que solidificam a integração social e identidades comuns; e o desenvolvimento de relacionamentos funcionais. Os autores identificam duas perspectivas no ato de comer junto: a dos valores culturais e a do individualismo cultural. A primeira se refere às pressões sociais de se alimentar em companhia adequada, de forma que em algumas culturas não se considera uma refeição se o comensal está comendo sozinho. Já a segunda se refere ao crescente distanciamento social e isolamento das relações na sociedade contemporânea, o que pode levar à perda de identidades alimentares ou a hábitos alimentares inadequados e insalubres.

Desde o início do século XX as padarias têm papel central nas interações entre as pessoas na cidade de São Paulo, servindo como ponto de encontro e local para socialização dos paulistanos (FERNANDES, 2015). Essa dinâmica é exemplificada por Calabrez e Cavenaghi (2017, p. 10), que ressaltam que as padarias (juntamente

com bares e restaurantes) inserem a hospitalidade no cotidiano das pessoas e apresentam como as padarias no bairro do Tatuapé em São Paulo “tornaram-se pontos de encontro de diferentes gerações, com diferentes propósitos, seja para tomar um café, almoçar, encontrar os amigos, assistir ao futebol(...)”. Devido à sua relevância, o pão e as padarias assumiram novos papéis, muito além do alimento e provedor deste, conforme destacam Santos e Gama (2011):

O pão deixou de ter a centralidade que tinha há algumas dezenas de anos enquanto bem de necessidade básica, mas passou a ter significado em níveis superiores de necessidades. Assim é, porque o acesso ao pão se democratizou, mas, contudo, a procura do pão tradição/lugar/saber-fazer local tornou-se, como a inovação, num novo produto a conseguir pelos grupos sociais dominantes. Perante a importância das novas formas de lazer e turismo na identidade destas classes dominantes, a descoberta de novos lugares, novos modos e novos tempos, através do pão enquanto saber-fazer e produto tradicional, identifica-se com a sua procura da diferença e do específico, na tentativa de contrapor ao lazer e turismo massificados um modo de consumo distinto. (SANTOS; GAMA, 2011, p. 281)

Apesar da comensalidade não ser um tema central nessa dissertação o conceito permeará análises e discussões ao longo do trabalho, portanto faz-se necessário definir o significado deste termo para esse trabalho. Desta forma, se considerará a definição de Beardsworth e Keil (1997), de que comensalidade é o ato de partilhar alimentos, considerando não somente o ato alimentar, mas as relações sociais, os sentimentos e os simbolismos envolvidos.

Embora alguns estabelecimentos não ofereçam refeições no local, mas somente a venda de produtos, é possível que aspectos de convivialidade e sociabilidade possam ser reconhecidos nesses locais. Clientes frequentes podem desenvolver relações cordiais ou amistosas com os funcionários das padarias artesanais, uma vez que o fluxo de pessoas costuma ser menor do que das padarias tradicionais e o atendimento mais personalizado. Isso se reforça, pois, a favorabilidade dos clientes em relação aos restaurantes é afetada pelas interações sociais que ocorrem ao longo da experiência no estabelecimento (WALTER *et al.*, 2010).

3.2 PANIFICAÇÃO E HOSPITALIDADE

O pão está presente no cotidiano das sociedades ocidentais há gerações e sua produção e consumo impactam desde a agricultura e economia até as esferas políticas e religiosas (BARBOFF, 2017).

Franco (2001) descreve que vários tipos de pão já eram consumidos no Egito antigo e que se acredita começaram a ser produzidos no Oriente Médio por volta de 1 500 a.C. Tamanha sua importância para os egípcios, que o pão se fazia presente frequentemente nos banquetes e oferendas em favor dos falecidos, muitas vezes em formas especiais e adicionado de especiarias (BRESCIANI, 1998). Segundo o autor, o mundo eslavo nos dias de hoje mantém a oferta de pão e sal aos visitantes como sinal de hospitalidade. Além de demonstrar o apreço e acolhimento aos hóspedes, o pão também foi utilizado como forma de controle social no Império Romano e em Bizâncio através da política do *panem et circenses* com diversão e pão, entre outros alimentos, oferecidos pelos imperadores para entreter o povo. Ainda em Roma, o pão era o fundamento da alimentação dos soldados, o alimento símbolo dessa classe, a ponto de causar revolta no caso de não receberem suas cotas de trigo para produzi-lo (FLANDRIN; MONTANARI, 1998).

Os babilônicos consideravam a partilha do pão como parte do processo de criação de vínculos, seja em banquetes com cerveja e óleo para se untar, seja no campo de guerra com um pão assado sob cinzas e com água de cantil (JOANNÈS, 1998). De acordo com Flandrin e Montanari (1998, p. 111) o pão fez parte da caracterização da civilidade na Grécia antiga, uma vez que demonstra o domínio sobre a natureza e assim afirmam que: “Os povos que não se dedicam à agricultura, que não comem pão nem bebem vinho, são, por conseguinte, selvagens e bárbaros.”

De acordo com Fernandes (2015), no início do século XX já havia diversas padarias e confeitarias em São Paulo e os paulistanos já as haviam incorporado a seus cotidianos, sendo palco para suas relações sociais. As padarias são estabelecimentos que se tornaram parte da rotina do cidadão, não somente como um provedor de gêneros alimentícios, mas também como ponto de encontro, interação, comensalidade e hospitalidade. Segundo Fernandes (2015, p. 34):

A Hospitalidade, em sua vertente comercial, pode ser considerado local comum todo aquele, provedor de um serviço e no qual ocorre uma interação social entre anfitrião (empresa) e hóspede (cliente), tendo em vista que a troca (atendimento) é ditada por um contrato. Assim compreende-se que as padarias, ao oferecerem alimentação e o comércio de produtos variados, de fato são locais propensos a tal tipo de relação social[...]

Espaços públicos e de convivência muitas vezes ganham uma atenção especial de seus frequentadores e tornam-se pontos de encontro, locais para aproveitar o tempo livre ou para descontraír, notadamente para a juventude (BAPTISTA, 2008). Esse tipo de relação entre público e estabelecimento pode ser observada no dia a dia dos brasileiros nas padarias que além de venderem pão, servem como local para encontros, reuniões de trabalho ou simplesmente para passar o tempo.

A relação entre padarias e sociabilidade pode ter suas origens na idade média. Fernandes (2015) explica que usualmente havia poucos fornos em um feudo e as pessoas tinham que levar seus pães para que os *fornari*² os assassem, tornando o local como um ponto de sociabilidade e criando um senso de comunidade, estreitando as relações sociais entre aqueles que utilizavam o local. Da mesma forma, Franco (2001) afirma que, nesse período, somente os castelos e conventos tinham padarias próprias, sendo que o povo comum utilizava as padarias públicas para assar seus pães, prática que foi substancialmente reduzida após o fim do Império Romano, mas que se mantém em algumas aldeias ao longo do mar Mediterrâneo.

As padarias são locais nos quais as relações de hospitalidade podem ocorrer. Analisando-as pelo prisma do domínio comercial, há a interação de um cliente (hóspede) com um prestador de serviço (anfitrião) para a prestação de um serviço do setor de hospitalidade (alimentação) por meio de um contrato (atendimento e venda). Dessa forma, esses estabelecimentos são locais que concentram relações sociais não somente entre os próprios funcionários ou entre os frequentadores, mas também entre hóspedes e anfitriões.

Além dos aspectos sociais, a hospitalidade está no cerne e na história das padarias. Segundo BARBOFF (2017), em Portugal até o século XIX, esse ofício era realizado principalmente por mulheres e as tarefas eram divididas entre elas:

No terreiro eram 100 joeiradeiras do trigo, 160 as medideiras a quem competia medir o trigo ou a farinha. Além de padeiras e forneiras havia as *chameiras*, mulheres que levavam o pão ao forno público e o tornavam a trazer, sendo obrigadas a varrer e limpar o forno (BARBOFF, 2017, p. 13).

² Profissional responsável pelo forno em um feudo, fazia sua manutenção e manuseio, o ofício era hereditário e monopolista (FERNANDES, 2015).

Ariès (2000) relembra que o companheiro é aquele com quem se partilha o pão, uma vez que o termo deriva do latim *cum pannis* (com pão).

Alguns dados numéricos propõem um questionamento sobre uma mudança nos hábitos de comensalidade relacionados às padarias. Na década de 2010, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), a indústria de panificação apresentou um crescimento médio de 4,2% ao ano, mesmo considerando os impactos da pandemia de COVID-19 que reduziram o faturamento do setor em 3,3% no ano de 2020 em relação ao ano anterior. Ao se analisar o consumo dos clientes, nota-se um decréscimo de 19,2% no volume de vendas de pão francês entre 2015 e 2020, enquanto o tíquete médio cresceu 50,2% no mesmo período (ABIP, 2021).

Esses dados permitem conjecturar que esteja ocorrendo uma migração do hábito de consumo de uma parte da população, buscando pães artesanais, preparados com insumos de qualidade e, conseqüentemente, preços mais elevados em relação às panificadoras tradicionais. Porém, além do produto diferenciado, muitas dessas operações apresentam uma diferença no ambiente, na decoração, no atendimento e no acolhimento dos clientes, tratando-os de forma menos impessoal, oferecendo-lhes um serviço personalizado e entregando-lhes uma experiência mais prazerosa.

O conceito de padaria artesanal ou sua diferenciação para as padarias tradicionais ainda não foi formalmente definido no Brasil. Apesar das associações e sindicatos do setor de panificação falarem acerca e publicarem matérias sobre as padarias artesanais, nenhuma categorização foi proposta ou estabelecida, de forma que estas seguem sendo classificadas como pequenas padarias em conjunto com as tradicionais de pequeno porte. Por esse motivo, não é possível estimar o tamanho do mercado de padarias artesanais, nem em número de estabelecimentos, nem em faturamento.

As padarias tradicionais são aquelas com foco majoritário na venda de pão francês (chamado também de pão de sal em algumas regiões). Complementarmente oferece outros itens de panificação e confeitaria, como bolos, tortas, doces e salgados. Por priorizar produtos de baixa margem, precisam investir em produtividade com mecanização dos processos e diversificação oferecendo itens como refeições,

lanches, alimentos industrializados, bebidas e produtos de conveniência (FREECOOK, 2020?).

O padeiro Rogério Shimura, eleito em 2019 “O melhor Padeiro do Mundo”, pelo International Union of Bakers and Confectioners (UIBC), em uma entrevista para o site da fabricante de equipamentos Prática, definiu as padarias artesanais como aquelas que preparam seus pães com fermento natural (levain), utilizando técnicas antigas e com fermentação prolongada (PRÁTICA, 2020). O site Massa Madre, portal de conteúdo de panificação da fabricante de equipamentos portuguesa Ramalhos, define as padarias artesanais como um local com ambiente caseiro, decoração artesanal e tema rústico, com produtos de característica caseira para clientes exigentes que buscam itens diferenciados. Também afirma que nesses estabelecimentos se usa o fermento natural nos pães, tradicionalmente de aspecto rústico, crocantes e com sabor mais ácido (MASSA MADRE, 2017). Segundo BARBOFF (2017), apesar da industrialização, algumas padarias mantiveram o *savoir-faire* da panificação artesanal, preservando a cultura do pão com sua linguagem e gestos.

Em não havendo uma definição formal e padronizada, para esse trabalho convencionou-se que as padarias artesanais são aquelas instaladas em locais menores, que produzem seus produtos no local e têm foco não na variedade oferecida, mas no processo produtivo, preferencialmente utilizando fermentação natural e técnicas artesanais (SEBRAE, 2015; FREECOOK, 2020?).

O próximo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para discutir e conceituar vantagem competitiva nessa dissertação.

4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Esse capítulo visa discutir os conceitos de estratégia competitiva adotados para a pesquisa realizada. Serão desenvolvidos os referenciais acerca dos fundamentos da estratégia competitiva, da teoria da Visão Baseada em Recursos e da metodologia VRIO.

4.1 FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A importância da estratégia competitiva na pesquisa em gestão não é recente. Ansoff (1965) apresentou uma proposta de sistematizar as decisões estratégicas das empresas por meio da definição de seus objetivos, avaliação dos recursos internos disponíveis e do ambiente externo. O autor entende que uma firma pode obter vantagem competitiva ao perceber as tendências de mercado, antecipar-se e ajustar-se para se apropriar destas.

Essa abordagem foi ampliada por Porter (1986) que sugere que os participantes de um setor agem iterativamente de forma a se apropriar das oportunidades, o que leva a taxa de retorno a se reduzir gradativamente até alcançar o “retorno de mercado livre” (p. 5). O autor propõe um modelo de análise concorrencial baseado em cinco forças que em conjunto definem o nível de concorrência em um setor: os potenciais entrantes, os fornecedores, os compradores, os substitutos e os concorrentes.

Para extrair vantagem competitiva em um mercado concorrencial, Porter (1986) apresenta duas estratégias genéricas a serem exploradas: a vantagem de custo e a diferenciação. Na primeira, argumenta sobre a importância da desagregação da cadeia de valores em atividades de valor. Essas atividades devem representar o volume e crescimento de custo, o comportamento de custo da atividade e as diferenças entre concorrentes na execução da atividade. As atividades devem ser destacadas para análise caso: tenham representatividade no total de custos, tenham diferentes *drivers* de custo ou se os concorrentes executam alguma atividade de forma distinta. Acerca da diferenciação, o autor apresenta uma metodologia para análise desta e para a escolha de uma estratégia. Para tanto, apresenta potenciais fontes de

diferenciação, como por exemplo: diagnosticar seus tipos utilizando a cadeia de valor, como traduzir a análise de valor para os consumidores e como empregar esses conceitos para escolher a estratégia mais aplicável a seu negócio.

Com o avanço do estudo e a aplicação mercadológica da estratégia, Porter (1996) argumenta que gestores de empresas muitas vezes confundem os conceitos de análise estratégica com a busca por eficiência operacional. O autor explica que enquanto a eficiência operacional é capaz de obter resultados de curto prazo, a estratégia visa criar diferenciais de valor sustentáveis para os clientes. Para a extração desse valor as empresas deverão necessariamente fazer escolhas entre alternativas estratégicas, o que significa analisar os *trade-offs* de cada posicionamento para guiar suas decisões, uma vez que “Estratégia é fazer *trade-offs* ao competir. A essência da estratégia é escolher o que não fazer” (PORTER, 1996 p. 13). Um método importante para a obtenção de vantagens estratégicas é explorar conceitos e idéias inovadoras a fim de desenvolver novos direcionamentos estratégicos (ROMAN *et al.*, 2012).

Porter (1996) ainda explica que o desenvolvimento, estabelecimento, implantação e manutenção de uma estratégia são papéis da liderança e que a escolha da empresa para um posicionamento deve ser orientada pela identificação de *trade-offs* e pela capacidade de desenvolver as atividades para implementá-lo. Esse último ponto é especialmente importante, uma vez que quanto melhor interligadas as atividades, mais difícil será para um concorrente replicar aquela estratégia com a mesma efetividade.

Castleman e Chin (2002) afirmam que para pequenos estabelecimentos do setor de alimentação, a vantagem competitiva é obtida não somente no alimento servido, mas principalmente nas relações pessoais, na fidelidade e no senso de pertencimento local. O valor percebido pelos clientes nesses tópicos é o que permite aos estabelecimentos que se apropriam do mesmo se destacar em relação aos demais. Em consonância com esse conceito, Barney e Hesterly (2011) apresentam o benefício obtido com um produto ou serviço como dependente da percepção do consumidor. Nesse contexto a hospitalidade pode ser um fator de diferenciação, uma vez que uma padaria artesanal, com menor número de funcionários e um espaço reduzido, tem menores desafios em implantar uma cultura de acolhimento e cuidado com os clientes do que uma padaria tradicional.

Da mesma forma, Peteraf e Barney (2003) apresentam o conceito de valor econômico como a diferença entre o benefício percebido pelos clientes e o custo incorrido pela empresa. Os autores usam esse conceito na definição de vantagem competitiva, uma vez que afirmam que esta é a capacidade de uma empresa criar valor econômico maior do que aquele de equilíbrio de mercado.

4.2 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Uma outra teoria para análise competitiva é a da Visão Baseada em Recursos (RBV na sigla em inglês). Penrose (1959) iniciou a proposição dessa linha de estudos e seu trabalho é visto como seminal para o tema (PITELIS, 2004; NAIR; TRENDOWSKI; JUDGE, 2008). Buscando entender o que influencia no crescimento (e na velocidade deste) de determinadas empresas em relação a outras, a autora aprofundou a análise dos recursos físicos e humanos dessas firmas como catalisadores da heterogeneidade e da expansão.

Diferentemente da abordagem de Porter (1986), a RBV não tem foco na existência dos recursos nas firmas, mas sim em como estas os empregam. Desta forma eles não são analisados de forma isolada, mas em conjunto com os ambientes interno, externo e competitivo (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Wernerfelt (1984) defende que os recursos de uma companhia podem ser definidos de acordo com seu tamanho e escopo e que, dados esses recursos, é possível se estabelecer sua melhor alocação para otimizar os resultados. O autor entende os recursos de uma empresa como qualquer coisa, tangível ou intangível, que se possa considerar como uma força ou fraqueza para a mesma. Os recursos tangíveis podem ser considerados aqueles fisicamente identificáveis, como fábricas, escritórios e equipamentos, enquanto os intangíveis não têm formas físicas como desenvolvimento tecnológico, cultura organizacional e marcas (WERNERFELT, 1984; HELFAT; PETERAF, 2003). Considerando o aproveitamento estratégico dos recursos disponíveis, Wernerfelt (1984) apresenta quatro modelos de análise estratégica que podem ser aplicados: i) matriz recursos-produto; ii) entrada sequencial; iii) entrar e desenvolver e; iv) caminho das pedras (*stepping stones* no original em inglês).

Barney (1991), partindo dos conceitos desenvolvidos por Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), expande a teoria para definir a RBV. Sua visão difere dos predecessores ao assumir que os recursos disponíveis para as empresas são heterogêneos e que podem não estar livremente disponíveis para todos os competidores. O autor define recursos como os ativos, processos, capacidades, conhecimento e outras informações que são detidas e controladas pela empresa de modo a permitir a criação e implementação de estratégias que possam gerar uma vantagem competitiva. Dessa forma, propõe que, para que os recursos de uma empresa catalisem uma vantagem competitiva, estes devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e não devem ter substitutos estrategicamente equivalentes. Entretanto, deter recursos com essas características não necessariamente leva a uma vantagem competitiva sustentável (CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014). Para Barney (1991), o que caracteriza sua sustentabilidade é a impossibilidade dos competidores atuais ou de novos competidores replicarem sua estratégia.

Neste sentido, Prahalad e Hamel (1990) defendem que buscar vantagens competitivas sustentáveis no ambiente externo é infrutífero e que as mesmas devem ser desenvolvidas a partir da transformação de recursos e habilidades da empresa em competências. Estas devem permitir uma rápida adaptação às mudanças no ambiente externo que afetam a empresa.

Essa abordagem de capacidades dinâmicas foi classificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como parte da escola de aprendizado, pois a transformação dos recursos em vantagens competitivas se dá por meio de um processo de aprendizado estratégico. Essa escola se contrapõe à teoria proposta por Wernerfelt (1984), que enfatiza as capacidades intrínsecas da empresa.

Detalhando o modelo da RBV, Barney e Hesterly (2011) definem que os recursos de uma empresa são ativos controlados por esta que podem ser tangíveis ou intangíveis e estão disponíveis para o desenvolvimento de estratégias. Também explicam que as capacidades de uma firma são um subconjunto desses recursos e viabilizam a aplicação destes de forma a criar e implementar estratégias. Os recursos e capacidades podem ser classificados em quatro categorias (BARNEY; HESTERLY, 2011):

- a) Recursos financeiros: Todas as fontes de dinheiro, sejam de empreendedores, acionistas, credores, bancos ou lucros passados retidos.

- b) Recursos físicos: Plantas e equipamentos da empresa, localização onde se encontra e seu acesso a matérias-primas.
- c) Recursos humanos: Funcionários da empresa e os treinamentos, experiências e visões desenvolvidos por eles.
- d) Recursos organizacionais: Estruturas organizacionais, sistemas de reporte, planejamento, controle e coordenação, além de cultura e clima organizacional e reputação empresarial.

Os autores ainda apresentam as premissas fundamentais para que esses ativos possam ser convertidos em vantagem competitiva: i) a heterogeneidade de recursos, ou seja, empresas distintas, mesmo que do mesmo setor, podem ter recursos e capacidades diferentes ao seu dispor; ii) a imobilidade de recursos, quando pode não ser possível a algumas empresas desenvolver ou adquirir determinados ativos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

De forma prática, as principais diretrizes, segundo Barney e Hesterly (2011), para que as empresas possam aplicar adequadamente a RBV são:

- a) a competitividade é responsabilidade de todos na firma;
- b) imitar os concorrentes levará no máximo à paridade competitiva (para obter uma vantagem competitiva a empresa deve explorar seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar);
- c) o valor gerado por uma estratégia deve superar o custo de sua implementação, pois uma estratégia mais custosa pode trazer maiores benefícios estratégicos devido a um benefício ainda maior;
- d) as características organizacionais da empresa podem ser catalisadoras de vantagens competitivas sustentáveis e devem apoiar a aplicação otimizada dos recursos valiosos, raros e custosos de imitar.

O efeito das capacidades estratégicas na performance das empresas foi estudado por Carraresi et al. (2016) que analisaram pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de alimentação e concluíram que afim de obter boas performances essas empresas devem alocar seus recursos e capacidades de forma a se tornarem únicas e se destacarem. Do mesmo modo, Hirsch et al. (2014) apresentaram os determinantes da diferença na lucratividade das empresas de processamento de

alimentos na União Europeia (EU) e reportaram que os atributos relacionados ao uso dos recursos pelas empresas foram responsáveis por uma parcela maior da lucratividade destas em relação aos fatores temporais, locais ou características da indústria.

No intuito de entender se os mesmos recursos nas empresas de varejo alimentício nos Estados Unidos da América (EUA) podem desenvolver vantagens competitivas e afetar a gestão ambiental, Marcus e Anderson (2006) aplicaram os conceitos da RBV para, empiricamente, comprovar que esses dois objetivos demandam recursos e habilidades distintos. Galati et al. (2014) também usaram a abordagem da RBV como arcabouço teórico. Seu estudo avaliou o efeito dos recursos das pequenas e médias vinícolas italianas produtoras espumantes nas exportações dessas bebidas. Seus resultados mostraram que o grau de inovação e a intensidade de investimentos em publicidade e propaganda foram os fatores internos de maior influência na performance de exportações. Estudando o mercado brasileiro de exportadores do agronegócio Pigatto et al. (2019) analisaram 35 fatores extraídos de acordo com a abordagem da RBV e observaram que os fatores humanos e organizacionais foram aqueles com maior potencial para gerar vantagem competitiva sustentável.

De modo a tornar a teoria da RBV aplicável aos gestores, os autores descrevem a metodologia VRIO, apresentada na próxima seção.

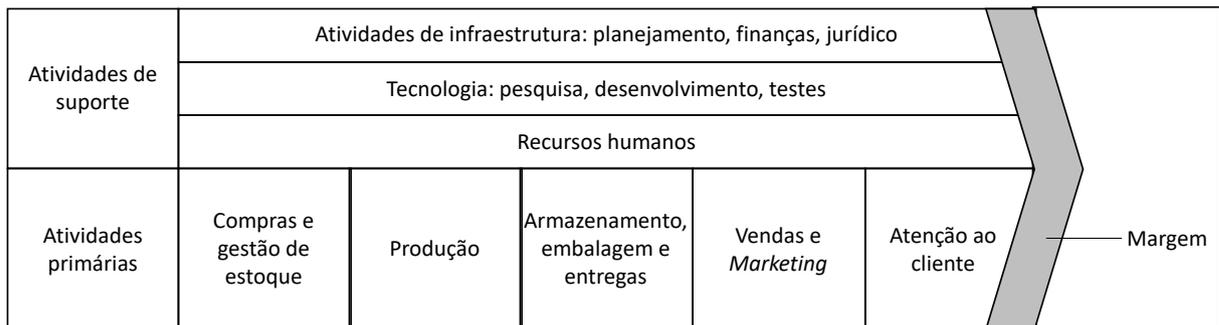
4.2.1 Metodologia VRIO

A ferramenta VRIO é uma metodologia desenvolvida para analisar os recursos e capacidades de uma empresa e entender seu potencial para fomentar uma vantagem competitiva. Com foco nas forças e fraquezas internas das firmas, o modelo explora quatro questões acerca dos recursos e capacidades: o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização.

Sobre o valor dos recursos, busca-se entender se estes habilitam a empresa a desenvolver uma oportunidade interna ou a responder a uma ameaça externa. Importante ressaltar que o valor dos recursos e capacidades não está relacionado ao seu preço ou disponibilidade. A fim de se identificar o valor dos recursos e

capacidades pode se analisar a cadeia de valor da empresa, identificando quais são os recursos chave para implementação da estratégia por trás daquela cadeia. A figura Figura 3 apresenta um exemplo possível de cadeia de valor aplicado às padarias artesanais baseada na cadeia de valor genérica de Porter (1990).

Figura 3 – Exemplo de cadeia de valor para uma padaria artesanal



Fonte: Porter (1990). Adaptado pelo autor (2022)

Acerca da raridade, segundo Barney e Hesterly (2011), a questão chave é entender se determinado recurso ou capacidade é amplamente detido pelos demais concorrentes. Para ser considerado raro um recurso não precisa ser exclusivo de uma empresa, mas o número de concorrentes que possuem o mesmo deve ser menor do que a quantidade que levaria a uma concorrência plena. Entretanto, deve-se considerar que somente uma pequena parte dos recursos valiosos de uma empresa devem ser raros, os demais, apesar de extensamente disponíveis servem como base para que a empresa se mantenha competitiva.

Para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva não é suficiente a posse de recursos e capacidades valiosos e raros. Isso porque caso sejam facilmente replicáveis pelos competidores, a vantagem obtida por meio deles será apenas temporária. Essa é a questão da imitabilidade. Entre os motivos que podem tornar a imitação custosa para os concorrentes podem ser listadas as condições históricas únicas, a ambiguidade causal, a complexidade social e as patentes (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2011).

A quarta questão a ser considerada no modelo VRIO é a organização, uma vez que a empresa só será capaz de extrair a vantagem competitiva potencial de seus recursos se organizacionalmente estruturada para tal. Entre os componentes

organizacionais que devem estar preparados para fomentar o uso ótimo dos recursos e capacidades estão inclusos o organograma, a estrutura formal de reporte, os sistemas de controle gerencial e as políticas de remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Objetivamente, analisando seus recursos e capacidades, as empresas podem aplicar o modelo VRIO para entender como estes podem afetar seu posicionamento estratégico, conforme sumarizado no Quadro 2. Resumidamente, a depender do valor, raridade, imitabilidade e como é explorado pela organização, um recurso pode ser considerado desde uma desvantagem competitiva até uma vantagem competitiva sustentável.

Quadro 2 – Aplicação do modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Força ou fraqueza?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↑	Força	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Não	Sim	Força e competência distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011). Adaptado pelo autor (2022).

Acerca das forças e fraquezas organizacionais, o Modelo VRIO relaciona estas às implicações competitivas, de modo que uma desvantagem competitiva é considerada como uma fraqueza, a paridade competitiva como uma força, a vantagem competitiva temporária como uma força com competência distintiva e a vantagem competitiva sustentável como uma força com competência distintiva e sustentável, conforme sumarizado no Quadro 3.

Quadro 3 – Relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas competitivas

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Força ou fraqueza?	Implicações competitivas
----------	-------	--------------------	-----------------------------	--------------------	--------------------------

Não	-	-	Não	Fraqueza	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Força	Força
Sim	Sim	Não	↓	Força e competência distintiva	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Não	Sim	Força e competência distintiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011). Adaptado pelo autor (2022).

Esse modelo foi aplicado no setor de alimentação por Aaltonen et al. (2015) que ao estudar a herança cultural corporativa identificaram que empresas podem conquistar vantagem competitiva sustentável mesmo que os atributos de VRIO sejam apenas parcialmente aplicáveis. A metodologia foi utilizada no Brasil por Fuzinato e Santos Junior (2020) ao avaliar as hortas urbanas como fonte de vantagem competitiva para restaurantes, entretanto os pesquisadores não conseguiram caracterizar esse elemento como elemento de vantagem competitiva sustentável devido à facilidade de ser replicado. Também com foco no mercado brasileiro, Hoffmann et al. (2016) empregaram o modelo VRIO para analisar se os recursos dos *food-trucks* de Brasília poderiam alavancar sua competitividade. Nesse caso, o atendimento ao cliente foi o principal elemento identificado como potencial gerador de vantagens competitivas sustentáveis.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os conceitos básicos da metodologia aplicada e as escalas utilizadas. Em seguida o problema da pesquisa e as questões para análise serão recapituladas e por fim, será exposta a estratégia de operacionalização da pesquisa.

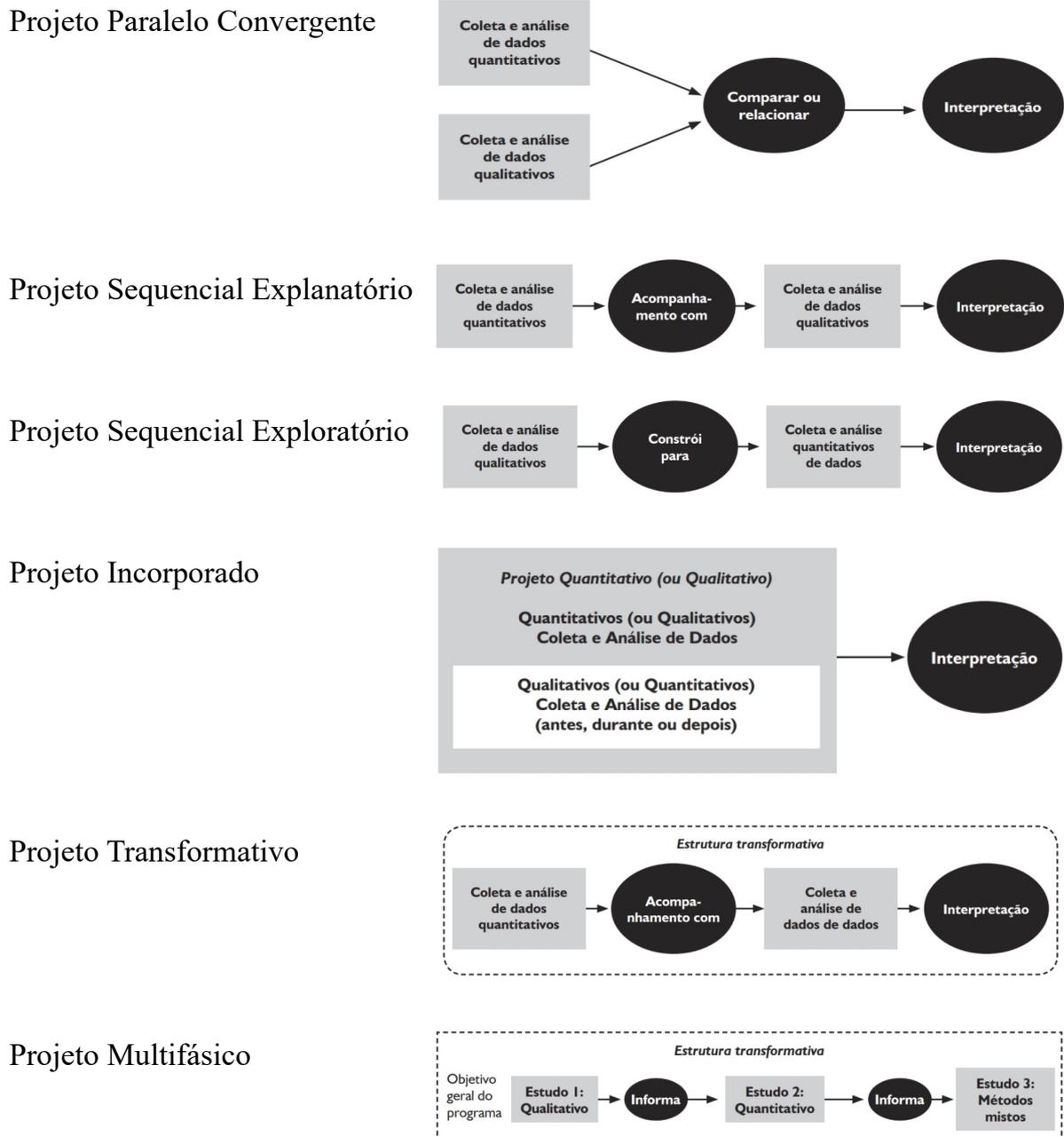
5.1 CONCEITOS BÁSICOS

A pesquisa deste trabalho pode ser caracterizada como exploratória e foi desenvolvida utilizando métodos mistos, os quais explicam que permitem a análise de dados quantitativos e qualitativos simultânea ou sequencialmente independentemente de qual seja prioritário em estudos únicos ou de múltiplas fases (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013).

Estudos de métodos mistos são adequados para problemas de pesquisa em que são necessárias múltiplas fontes de dados, onde há necessidade de se explicar os resultados obtidos e que se exige generalizar achados ou quando um método primário requer um método secundário para complementá-lo (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013). Esse método se justifica para a pesquisa realizada pois o fenômeno estudado nessa dissertação foi analisado sob duas visões distintas: a dos clientes e a dos proprietários dos estabelecimentos. Creswell e Plano Clark (2013) apontam que quando se entrevistam poucos indivíduos (como é o caso dos donos das padarias nessa dissertação) os dados dificilmente podem ser generalizados, ao passo que em análises com maior número de participantes (como será o questionário para clientes) torna-se desafiador o entendimento isolado dos indivíduos.

A pesquisa de métodos mistos pode ser realizada com distintos propósitos. Nessa pesquisa serão utilizados a triangulação, na qual se busca convergência de resultados ao se utilizar diferentes métodos e complementariedade, quando o objetivo é aprimorar ou esclarecer os resultados de um método ao se aplicar outro método (GREENE; CARACELLI; GRAHAM, 1989).

Figura 4 – Tipos de projetos na pesquisa de métodos mistos



Fonte: adaptado de Creswell e Plano Clark (2013)

Definido o propósito, seis tipos de projetos podem ser aplicados nas pesquisas de método mistos (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013), conforme ilustrado na Figura 4. O presente estudo se constitui em um projeto o paralelo convergente, em que os métodos quantitativo e qualitativo são aplicados durante a mesma fase da pesquisa, tendo ambos a mesma prioridade e com análises independentes, somente interpretados em conjunto ao final da pesquisa. O propósito definido foi de

triangulação e complementariedade, uma vez que cada fase da pesquisa foi utilizada para corroborar os resultados da outra etapa e para complementar seus achados.

A pesquisa exploratória segundo Vergara (2005) é aplicável em áreas nas quais o conhecimento é pouco difundido ou sistematizado. Como essa pesquisa aborda um mercado ainda pouco explorado cientificamente, a pesquisa exploratória serviu como base para entendê-lo melhor e delimitar o campo de trabalho, uma vez que esse tipo de investigação objetiva o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41).

O meio de investigação utilizado foi a pesquisa de campo, a qual é uma investigação empírica a ser realizada no local em que se pretende efetuar o estudo, podendo incluir entrevistas, questionários e observação participante, entre outras ferramentas (VERGARA, 2005). Esse meio de pesquisa se diferencia do levantamento pois aborda seu objeto com menor alcance, porém com maior profundidade de análise, inclusive permitindo a utilização de métodos qualitativos associados aos quantitativos. O estudo de campo também tem como característica buscar melhor entendimento sobre um grupo específico e não todo o universo pesquisado (GIL, 2002).

O universo pesquisado foram as padarias artesanais da cidade de São Paulo, das quais foi extraída uma amostra não probabilística, selecionada por acessibilidade e tipicidade. As padarias artesanais são um nicho informal dentro do universo da panificação, de modo que não existem indicadores, catálogos ou estatísticas sobre o número de estabelecimentos em funcionamento. Essa ausência de dados inviabiliza uma amostragem probabilística, já que o tamanho do universo e suas características são desconhecidos.

Na amostragem por tipicidade, o pesquisador seleciona os elementos de forma onde ele considere que a população-alvo esteja adequadamente representada (VERGARA, 2005). Desta forma, o trabalho abordou padarias artesanais de distintos portes, considerando área física do estabelecimento, número de funcionários e volume de vendas.

A amostragem por acessibilidade é definida por Vergara (2005, p. 51) como um método que “[...] longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles;”. Devido à extensão da cidade de São Paulo e à

dispersão dos estabelecimentos de panificação, esta abordagem será utilizada em conjunto com a tipificação definida por acessibilidade. Para que uma padaria fosse considerada artesanal e incluída na amostra, a mesma deveria: i) identificar-se como padaria artesanal, a fim de delimitar o número de estabelecimentos; ii) oferecer predominantemente pães de fermentação longa ou natural, de modo a garantir coerência com a definição utilizada nesse trabalho; iii) realizar atendimento em mesas e em balcão, para que os clientes tenham maior interação com o ambiente e os funcionários; iv) localizar-se na cidade de São Paulo.

Os estabelecimentos selecionados na amostra foram visitados e a coleta de dados ocorreu em seu interior, dependendo do espaço físico disponível. A priori foi definido um corte de cinco padarias artesanais, entretanto, caso o conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas não se mostrasse exaustivo, outros estabelecimentos poderiam ser incluídos na amostra até que se alcançasse a saturação teórica, ou seja, a interrupção da coleta quando o pesquisador avaliasse que os resultados obtidos apresentassem repetição ou redundância (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

A pesquisa realizada buscou analisar os seguintes pressupostos: (P1) As padarias artesanais possuem decoração, ambientação e atendimento com características mais hospitaleiras do que as padarias tradicionais; (P2) As características hospitaleiras são uma vantagem competitiva das padarias artesanais; (P3) A hospitalidade é um ativo de valor, raro, não facilmente imitável e bem explorado pelas padarias artesanais.

A fim de se coletar os dados, foram utilizados três instrumentos distintos: um roteiro de entrevistas para obter as impressões dos gestores, um questionário estruturado para abordagem dos clientes e um protocolo de observação sistemática.

Um roteiro pode ser elaborado para entrevistas informais, focalizadas ou por pauta, sendo que a primeira oferece maior liberdade ao entrevistado para abordar os temas como desejar enquanto a última traz uma pauta rígida e definida, que deve ser explorada em profundidade (VERGARA, 2005). A abordagem utilizada foi a focalizada, na qual os temas a serem discutidos são claramente definidos, porém a entrevista se dá de modo informal. Dessa forma, foi elaborado um guia para a realização dessas entrevistas com os gestores e estas foram gravadas.

O teste com os clientes foi realizado através da aplicação de um questionário estruturado com questões fechadas para resposta através de escala *Likert* de 5 pontos. A opção por esse tipo de escala se deu pois esta simplifica para o respondente expressar seu grau de concordância e reduz o tamanho de questionários (DA COSTA, 2011). Buscou-se obter entre 10 e 15 respondentes em cada estabelecimento, de forma que a amostra total de clientes foi de 69 respondentes.

A validação do tamanho amostral dos questionários foi realizada utilizando o software G*Power 3.0. Verificou-se o tamanho amostral mínimo analisando tamanho da amostra, o poder estatístico, tamanho do efeito da população e o critério de significância. (FAUL *et al.*, 2009). Foi realizada uma análise *a priori* no momento de planejamento da pesquisa considerando um tamanho de efeito (f^2) médio de 0,15 (COHEN, 1977), critério de significância (α) de 0,05, poder estatístico de 0,80 (COHEN, 1977) e um preditor, uma vez que em ambos os modelos estimados os indicadores seriam consolidados em construtos de ordem superior. A Figura 5 apresenta o resultado da estimativa indicando que a amostra (N) mínima para esse estudo seria de 55 respondentes.

Figura 5 - Teste do poder da amostra *a priori*

The screenshot displays the G*Power 3.1 interface with the following settings and results:

Test family		Statistical test	
F tests		Linear multiple regression: Fixed model, R ² deviation from zero	
Type of power analysis			
A priori: Compute required sample size - given α , power, and effect size			
Input parameters		Output parameters	
Determine		Noncentrality parameter λ	8,2500000
Effect size f^2	0,15	Critical F	4,0230170
α err prob	0,05	Numerator df	1
Power (1- β err prob)	0,8	Denominator df	53
Number of predictors	1	Total sample size	55
		Actual power	0,8050826

Fonte: Software G*Power 3.1 (FAUL *et al.*, 2007)

Após a coleta dos dados foi realizada um teste *post hoc* do poder estatístico efetivo da amostra considerando os valores obtidos na pesquisa ($f^2=0,38$; $\alpha=0,05$; $N=69$; preditores=1). A Figura 6 mostra que o resultado apresentou um poder estatístico de 0,9989, acima do valor de 0,80 convencionado *a priori*, validando a significância estatística da amostra para esse estudo (COHEN, 1977; ERDFELDER; FAUL; BUCHNER, 1996; HAIR *et al.*, 2010).

Apesar da amostra ter se mostrado com poder estatístico suficiente pelas análises apresentadas, deve-se considerar que o tamanho de 69 respondentes pode não satisfazer outras limitações como vieses, erros ou comunalidade (MACCALLUM *et al.*, 1999; MUNDFROM; SHAW; KE, 2005; WOLF *et al.*, 2013). Em contrapartida, Tabachnick; Fidell e Ullman (2007) observam que modelos com parâmetros robustos e variáveis com grande confiabilidade podem requerer menores tamanhos amostrais. Com resultados semelhantes, Hoyle e Gottfredson (2015) observaram amostras aceitáveis a partir de 50 observações, entretanto sugerem que estudos com menos de 200 respondentes apontem essa característica como uma limitação do trabalho.

Figura 6 – Teste do poder da amostra *post-hoc*

The screenshot displays the G*Power software interface for a post-hoc power analysis. The 'Test family' is set to 'F tests' and the 'Statistical test' is 'Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero'. The 'Type of power analysis' is 'Post hoc: Compute achieved power - given alpha, sample size, and effect size'. The 'Input parameters' section includes: 'Determine' button, 'Effect size f²' (0,38), 'alpha err prob' (0,05), 'Total sample size' (69), and 'Number of predictors' (1). The 'Output parameters' section shows: 'Noncentrality parameter lambda' (26,2200000), 'Critical F' (3,9840493), 'Numerator df' (1), 'Denominator df' (67), and 'Power (1-beta err prob)' (0,9989856).

Input parameters		Output parameters	
Effect size f^2	0,38	Noncentrality parameter λ	26,2200000
α err prob	0,05	Critical F	3,9840493
Total sample size	69	Numerator df	1
Number of predictors	1	Denominator df	67
		Power (1- β err prob)	0,9989856

Fonte: Software G*Power 3.1 (FAUL *et al.*, 2007)

A observação sistemática, aplicável em pesquisas que objetivam descrever fenômenos ou testar hipóteses, pressupõe um conhecimento prévio pelo pesquisador do grupo em estudo, a fim de delimitar os objetivos e planejar o roteiro da observação.

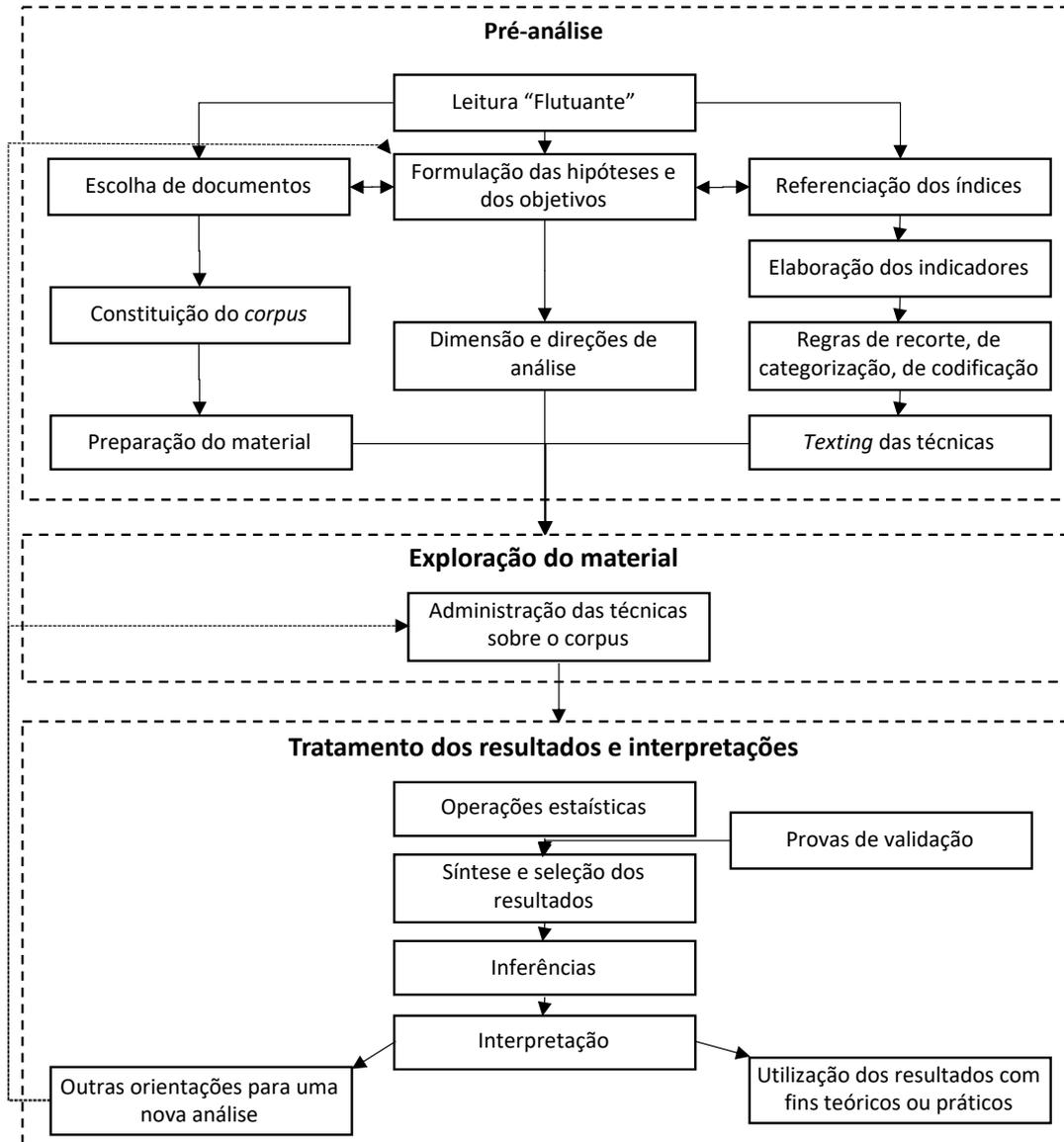
O pesquisador deve manter o foco em sua análise e registrar todos os aspectos da observação, a fim de evitar algum viés e a exclusão de situações que não comprovem sua hipótese (GIL, 2008; DA SILVA, 2013). Para as observações realizadas foi desenvolvido um guia que foi preenchido pelo pesquisador.

Os dados coletados nas entrevistas foram inseridos em planilha eletrônica e as respostas categorizadas utilizando análise de conteúdo. O objetivo foi identificar quais práticas hospitalares são adotadas pelos estabelecimentos e verificar se há uniformidade ou disparidade entre as práticas de cada um. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas que, através da descrição do conteúdo de mensagens, viabilizem a obtenção de inferências sobre as condições de comunicação destas (BARDIN, 1977). Para tanto, seguem-se três etapas: (i) pré-análise, na qual o material é analisado e os pressupostos ou análises são formulados; (ii) exploração, quando são definidas as unidades de registro, em seguida as unidades de significado e, por fim, as categorias; e (iii) tratamento dos dados, na qual são realizadas as inferências e a interpretação das análises (BARDIN, 1977).

A Figura 7 apresenta o fluxograma desenvolvido por Bardin (1977) detalhando as etapas da metodologia.

O processo de categorização pode ser realizado *a priori*, a partir de categorias pré-definidas baseadas na literatura, ou *a posteriori*, quando estas são definidas após a análise inicial do corpus. Essa dissertação utilizou a classificação *a posteriori* dado o caráter exploratório da pesquisa. A definição do conjunto de categorias deve ser: i) mutuamente exclusiva: cada unidade de significado só pode pertencer a uma categoria; ii) homogênea: as categorias devem estar em um mesmo nível e seguir um mesmo princípio de classificação; iii) pertinente: deve refletir os objetivos da pesquisa; iv) objetiva: os critérios de entrada em cada categoria devem ser claramente definidos; e v) produtiva: deve gerar inferências ou novas hipóteses (BARDIN, 1977).

Figura 7 – Esquema metodológico da análise de conteúdo de Bardin



Fonte: Bardin (1977). Adaptado pelo autor (2022)

As respostas dos questionários foram extraídas do sistema de coleta de dados e tabuladas em planilha eletrônica. Os resultados foram analisados através de estatística descritiva, buscando identificar padrões na percepção dos consumidores acerca das práticas de hospitalidade nas padarias artesanais e até que ponto estes consideram essas práticas como um diferencial, ou seja, se as ditas práticas os fazem direcionar seu consumo a essas casas ao invés de consumir nas padarias tradicionais.

Posteriormente os dados foram submetidos a análises de modelagem de equações estruturadas (SEM, na sigla em inglês) a fim de se verificar a relação entre hospitalidade e vantagem competitiva. A estimativa dos modelos de SEM foram realizadas utilizando o *software SmartPLS 3*. O método da SEM permite a análise de

interações causais entre variáveis e seus erros de mensuração (KLINE, 2015) e tem sido amplamente utilizado na pesquisa em campos relacionados aos negócios e turismo (HAIR; SARSTEDT; *et al.*, 2014). Segundo Hair et al. (2014, p. xi):

“SEM é uma classe de técnicas multivariadas que combinam aspectos de análise fatorial e regressão, permitindo ao pesquisador simultaneamente examinar relações entre variáveis latentes e mensuráveis, assim como entre variáveis latentes entre si”.³

Deste modo, a SEM pode ser entendido como um conjunto de técnicas e métodos estatísticos cuja função primordial é especificar e estimar relações estruturais lineares entre variáveis, sejam elas mensuráveis ou latentes (BREI; LIBERALI NETO, 2006). Por meio dessa metodologia podem ser testados modelos de caminhos complexos, regressões e modelos confirmatórios de análise fatorial (HOX; BECHGER, 1998). A SEM permite que um modelo de mensuração especifique a relação entre construtos latentes e seus indicadores mensuráveis e as contribuições de cada indicador nesses construtos, além de medir a confiabilidade do modelo (HAIR *et al.*, 2005).

Os SEM desenvolvidos nesse trabalho foram especificados utilizando construtos de ordem superior (*High Order Construct*, HOC na sigla em inglês). Segundo Sarstedt et al. (2019) modelos utilizando construtos de ordem superior permitem ao pesquisador analisar dimensões mais abstratas a partir de subdimensões concretas. Esse tipo de modelagem reduz o número de relações a serem analisadas, auxiliando na obtenção de modelos mais parcimoniosos, uma vez que o pesquisador pode sumarizar os construtos independentes em um construto de ordem superior e modelar somente a relação deste com a variável dependente (SARSTEDT *et al.*, 2019). Outra vantagem no uso desses modelos é a redução da colinearidade entre os indicadores, uma vez que os construtos formados por estes são agregados em um construto de ordem superior (SARSTEDT *et al.*, 2019).

Antes de especificar um construto de ordem superior o pesquisador deve se ater a três passos: i) definir a justificativa teórica para agrupamento dos construtos de ordem inferior (*Low Order Construct*, LOC na sigla em inglês); ii) especificar o modelo

³ Tradução livre do autor: “SEM is a class of multivariate techniques that combine aspects of factor analysis and regression, enabling the researcher to simultaneously examine relationships among measured variables and latent variables as well as between latent variables” (HAIR *et al.*, 2014, p. xi).

de mensuração dos componentes de ordem inferior; e iii) definir a relação entre os componentes de ordem superior e inferior (SARSTEDT *et al.*, 2019).

Para a especificação dos modelos foi inicialmente utilizado o método de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*, PLS na sigla em inglês) para análise do modelo de mensuração e o método de 2 etapas para o modelo estrutural (SARSTEDT *et al.*, 2019).

Para estimação de modelos com HOC podem ser utilizadas duas metodologias, a dos indicadores repetidos ou a de duas etapas (HAIR *et al.*, 2017). Em levantamento realizado por Sarstedt *et al.* (2019) com 16 artigos, notou-se que 13 (81,25%) utilizaram o método de duas etapas, enquanto três (18,75%) fizeram uso do método de indicadores repetidos. Considerando a predominância da abordagem de duas etapas na literatura e a sua facilidade de implementação, nesse trabalho optou-se por aplicar esse método.

A abordagem de duas etapas consistiu no cálculo do modelo de mensuração utilizando os indicadores para cada construto não só compondo o construto, mas também uma variável latente que foi o construto de ordem superior, o qual se conecta à variável independente. Esse modelo foi calculado no *SmartPLS 3* utilizando o método de PLS-SEM. As cargas e pesos resultantes desse cálculo não foram considerados, mas utilizou-se os valores calculados para as variáveis latentes, que foram inseridos na planilha original de dados. Essa planilha foi importada para o *SmartPLS 3* e um novo modelo foi especificado considerando somente os novos indicadores ligados ao construto de ordem superior e este ligado à variável dependente. Os indicadores originais não foram mais utilizados, pois as informações provenientes dos mesmos já haviam sido incorporadas nos novos indicadores que foram criados. De posse desse novo modelo, fez-se uma nova simulação, dessa vez utilizando o método *bootstrapping* completo com 5.000 iterações. Os resultados deste cálculo foi o utilizado para validação do modelo e análise das cargas. (SARSTEDT *et al.*, 2019)

Para modelos reflexivos com HOC a validação do modelo de mensuração se deu pela:

- a) análise de consistência interna utilizando o *alfa* de Cronbach (AC), que consiste na avaliação das intercorrelações das variáveis (HAIR; HULT; *et al.*, 2014);
- b) a validade convergente pela variância média extraída (*Average Variance Extracted*, AVE na sigla em inglês) de cada construto (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009);
- c) a validade discriminante (SARSTEDT *et al.*, 2019), a qual pode ser analisada pelos métodos de cargas-cruzadas, pelo critério de Fornell-Larcker ou pelo método *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) (HAIR; HULT; *et al.*, 2014; SARSTEDT *et al.*, 2019).

A análise de cargas cruzadas (cross-loadings) consiste em verificar se as cargas fatoriais dos indicadores de cada construto são maiores do que as cargas nos demais construtos (HAIR; HULT; *et al.*, 2014). O critério de Fornell-Larcker é obtido pela comparação das raízes quadradas das variâncias médias extraídas dos construtos com as correlações de Pearson entre eles (FORNELL; LARCKER, 1981). O método HTMT de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) avalia a média geométrica das correlações entre construtos em relação à média geométrica das correlações dentro do mesmo construto.

Os valores de referência para validação de modelos de SEM são sumarizados na Tabela 8.

A validação para modelos formativos com HOC foi realizada em duas etapas, inicialmente avaliou-se a consistência interna e a validade convergente para o modelo de mensuração (SARSTEDT *et al.*, 2019). Entretanto, diferentemente do modelo reflexivo, a validade discriminante não é relevante para análise nos modelos formativos (BECKER; KLEIN; WETZELS, 2012; HAIR; HULT; *et al.*, 2014; HENSELER *et al.*, 2015). Posteriormente foi analisado no modelo estrutural: a validade convergente (por meio da análise de AVE), a colinearidade (verificando a *Variance Inflation Factor*, VIF) e a significância dos pesos externos (SARSTEDT *et al.*, 2019).

Tabela 8 – Valores de referência para avaliação de modelos de SEM

Critério	Valores de referência	Referência
Alfa de Cronbach	AC > 0,7	(HAIR; HULT; <i>et al.</i> , 2014)
AVE	AVE > 0,5	(HENSELER <i>et al.</i> , 2009)
Cargas-cruzadas	cargas fatoriais dos indicadores de cada construto são maiores do que as cargas nos demais construtos	(HAIR; HULT; <i>et al.</i> , 2014)
Fornell-Larcker	Raiz quadrada da AVE > Correlação com demais construtos	(FORNELL; LARCKER, 1981)
HTMT	HTMT <0,9	(HENSELER <i>et al.</i> , 2015)
VIF	VIF < 5 (padrão) VIF < 3 (conservador)	(HAIR <i>et al.</i> , 2019)
Pesos / Cargas Externos	p-valor <0,05	(SARSTEDT <i>et al.</i> , 2019)

Fonte: Elaboração do autor (2022)

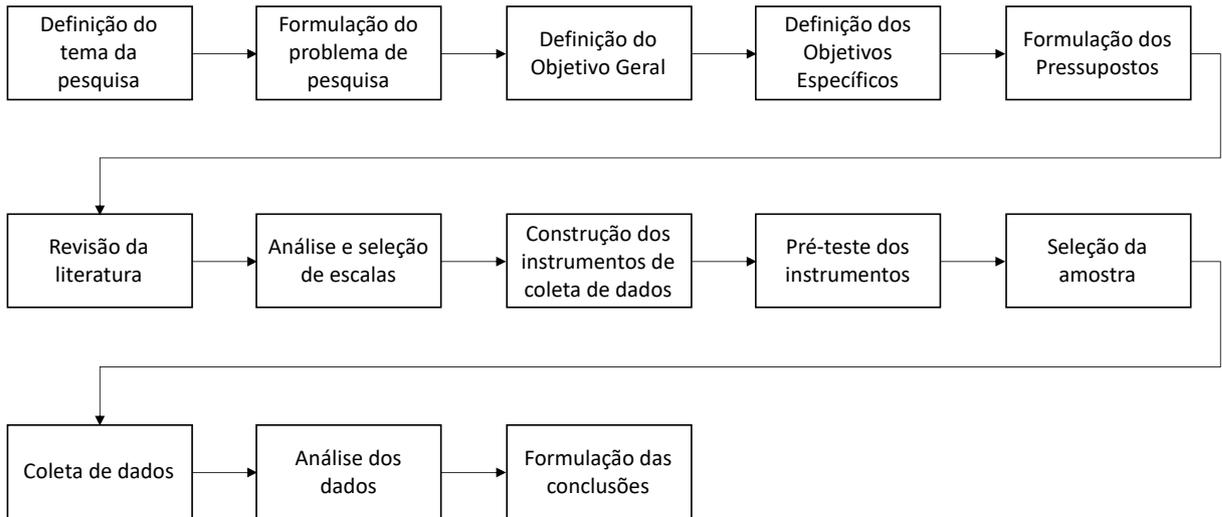
As anotações realizadas durante a observação participante foram registradas em planilha eletrônica e esses dados foram utilizados como um veículo para conectar as declarações dos gestores das padarias com as percepções dos clientes. Dessa forma, buscou-se entender com uma visão externa o contexto da interação que levou os clientes às suas respostas assim como validar se a visão dos gestores está sendo executada conforme declarado.

De posse dos resultados consolidados das entrevistas, do questionário e do roteiro de observação, foram realizadas análises objetivando caracterizar a hospitalidade como um ativo de valor para as padarias artesanais. Foi utilizado o modelo VRIO, por meio dos resultados da pesquisa para entender o posicionamento da hospitalidade como um ativo de valor, entender sua raridade e sua imitabilidade, além de verificar como esta permeia as organizações abordadas pelo estudo.

As entrevistas foram uma vez mais submetidas a análise de conteúdo e as respostas dos questionários foram exploradas em novo modelo de SEM.

A Figura 8 apresenta o esquema metodológico da pesquisa.

Figura 8 – Esquema metodológico da pesquisa



A Figura 9 mostra a matriz de amarração, traçando o percurso metodológico desde o objetivo geral até a definição das análises de dados.

Figura 9 – Matriz de amarração

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Pressupostos	Métodos de coleta de dados	Métodos de Análise
Investigar a competitividade das padarias artesanais da cidade de São Paulo a partir das práticas de hospitalidade como estratégia para atingir um diferencial competitivo	Apontar as diferenças nos cenários de hospitalidade entre as padarias artesanais e as padarias tradicionais	(P1) As padarias artesanais possuem decoração, ambientação e atendimento com características mais hospitaleiras do que as padarias tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> Observação sistemática Questionário com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Triangulação com visão dos clientes Estatística descritiva
	Levantar as práticas de hospitalidade das padarias artesanais percebidas por seus clientes	(P2) As características hospitaleiras são uma vantagem competitiva das padarias artesanais;	<ul style="list-style-type: none"> Questionário com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Estatística descritiva SEM
	Discutir a hospitalidade como um ativo de valor e sua influência na competitividade das padarias artesanais	(P3) A hospitalidade é um ativo de valor, raro, não facilmente imitável e bem explorado pelas padarias artesanais	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista com proprietários Questionário com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de conteúdo Estatística descritiva SEM

Fonte: Elaboração do autor (2021)

A pesquisa apresentará uma limitação acerca da sua abrangência geográfica e representatividade estatística. Apesar do pesquisador buscar definir uma amostra bem tipificada, a concentração em somente alguns bairros da cidade e o desconhecimento das características do universo podem levar a um viés de escolha, impedindo que o estudo tenha suas conclusões expandidas para a totalidade das padarias artesanais de São Paulo.

5.2 DEFINIÇÃO DAS ESCALAS

O roteiro de entrevistas com proprietários e o questionário para os clientes foram desenvolvidos a partir de escalas de hospitalidade testadas e validadas. O uso de escalas é habitual na literatura científica por possibilitar tangibilizar constructos empíricos, permitindo analisá-los e relacioná-los (KERLINGER, 1980).

Os instrumentos de pesquisa foram adaptados da escala de hospitalidade de Blain e Lashley (2014) traduzida por Stefanini, Alves e Marques (2018) e da escala de experiência de hospitalidade de Piljs *et al.* (2017).

A escala de Blain e Lashley (2014) foi utilizada para identificar as características hoteleiras referidas pelos proprietários e percebidas pelos clientes. Essa escala é composta por três construtos: cliente primeiro, cliente feliz e cliente especial conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Escala de hospitalidade de Blain e Lashley (2014)

Construto	Abordagem da variável
Cliente Primeiro	Garantir que os clientes tenham excelentes momentos
	Vontade de fazer com que seu cliente seja bem acolhido.
	Proporcionar tranquilidade aos clientes como o ponto mais importante.
	Satisfação dos clientes primeiro
Cliente Feliz	Uma satisfação genuína para em atender os clientes.
	Assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos clientes.
	Clientes demonstram aprovação pela sua hospitalidade.
	Fazer o que os clientes esperam.
	Oportunidades para ajudar os seus clientes.
Cliente Especial	Cientes se sintam únicos.
	Estar na mesma sintonia que seus clientes.
	Atenção dos funcionários a qualquer momento
	Sentem-se motivados ao assumir a responsabilidade pelo bem-estar

Fonte: Blain e Lashley (2014) adaptado por Stefanini, Alves e Marques (2018)

Piljs *et al.* (2017), ao proporem sua escala de experiência de hospitalidade, apresentam uma compilação de termos relacionados à hospitalidade (Quadro 5). Essa lista de termos foi utilizada para compor a análise de diferenciais de hospitalidade entre as padarias artesanais e as tradicionais no questionário para os clientes.

Quadro 5 – Lista de termos relacionados à hospitalidade

Aberto	Cortesia	Prestativo
Acolhedor	Desejo de agradar	Protegido
Amigável	Educado	Respeitoso
Atenção	Entretenimento	Seguro
Caloroso	Generoso	Sentir-se importante/especial
Cuidado	Necessidades entendidas	
Conforto	Prazeroso / feliz	

Fonte: Piljs *et al.* (2017). Adaptado pelo autor (2022)

A seção 5.3 a seguir apresenta a especificação do problema de pesquisa dessa dissertação.

5.3 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como as práticas de hospitalidade nas padarias artesanais da cidade de São Paulo podem ser uma vantagem competitiva para esses empreendimentos?

5.3.1 Perguntas de pesquisa

A fim de se investigar a influência das práticas de hospitalidade das padarias artesanais na vantagem competitiva foram elaboradas perguntas específicas: Existem diferenças nos cenários de hospitalidade entre as padarias artesanais e as padarias tradicionais? Quais são as práticas de hospitalidade percebidas pelos clientes das padarias artesanais? A hospitalidade pode ser considerada como um artigo de valor que influencia na vantagem competitiva das padarias artesanais?

5.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para as entrevistas, os sujeitos foram os proprietários dos estabelecimentos da amostra. Nas entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado buscando identificar sua percepção sobre a hospitalidade em seus estabelecimentos e sobre a curva de

valor no setor de panificação. Os estabelecimentos participantes foram: Cá com Fé, Feito a Pão, Mediterranin, Pace e Bene e Santa Augusta. Estes se localizam na cidade de São Paulo, distribuídos entre as regiões Sul, Oeste e Central da cidade. Buscando aumentar a diversidade geográfica, estabelecimentos em outras regiões da cidade também foram abordados, porém não aceitaram participar do estudo. As visitas às padarias foram realizadas entre os dias 18 de outubro de 2021 e 17 de novembro de 2021.

O levantamento com os clientes foi realizado com todos os clientes que frequentaram os estabelecimentos e aceitaram responder o questionário, nos dias em que o pesquisador esteve presente. O teste com os clientes foi realizado através da aplicação de um questionário estruturado com questões fechadas para resposta através de escala *Likert* de 5 pontos. O questionário foi criado em um formulário na internet provido pelo serviço *Google Forms* e foi aplicado através de um *tablet* em posse do entrevistador.

Nas visitas às padarias, durante a observação da interação do *staff* com clientes e as entrevistas com os gestores, seria improvável que a presença do pesquisador não fosse notada. Dessa forma, o pesquisador assumiu o papel de cliente, se estabeleceu em uma localidade da casa e consumiu produtos desta, de forma que a observação do ambiente e interações causará menor estranheza aos clientes. Os instrumentos de pesquisa são apresentados no apêndice A.

O próximo capítulo apresenta os detalhes das análises e seus resultados.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados realizada conforme o percurso metodológico descrito anteriormente e discute os resultados obtidos. O mesmo está dividido quatro seções: i) caracterização da amostra e análise preliminar dos dados; ii) análise de conteúdo; iii) análise do modelo de equação estrutural; e iv) discussão dos resultados.

6.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS E ANÁLISES DESCRITIVAS DOS DADOS

Essa seção apresenta os dados demográficos e de perfil dos proprietários das padarias entrevistados e dos clientes respondentes aos questionários. Na sequência serão apresentadas estatísticas descritivas das respostas ao *survey*.

6.1.1 Caracterização demográfica da amostra

Conforme descrito anteriormente foram objeto dessa pesquisa 5 padarias artesanais (figuras 10, 11, 12, 13 e 14).

Figura 10 – Fotos da Cá com Fé Padaria Artesanal Afetiva



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Figura 11 – Fotos da Feito a Pão - Padaria Artesanal



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Figura 12 – Fotos da Mediterrain Padaria Artesanal



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Figura 13 – Fotos da Pace e Bene Padaria Artesanal



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

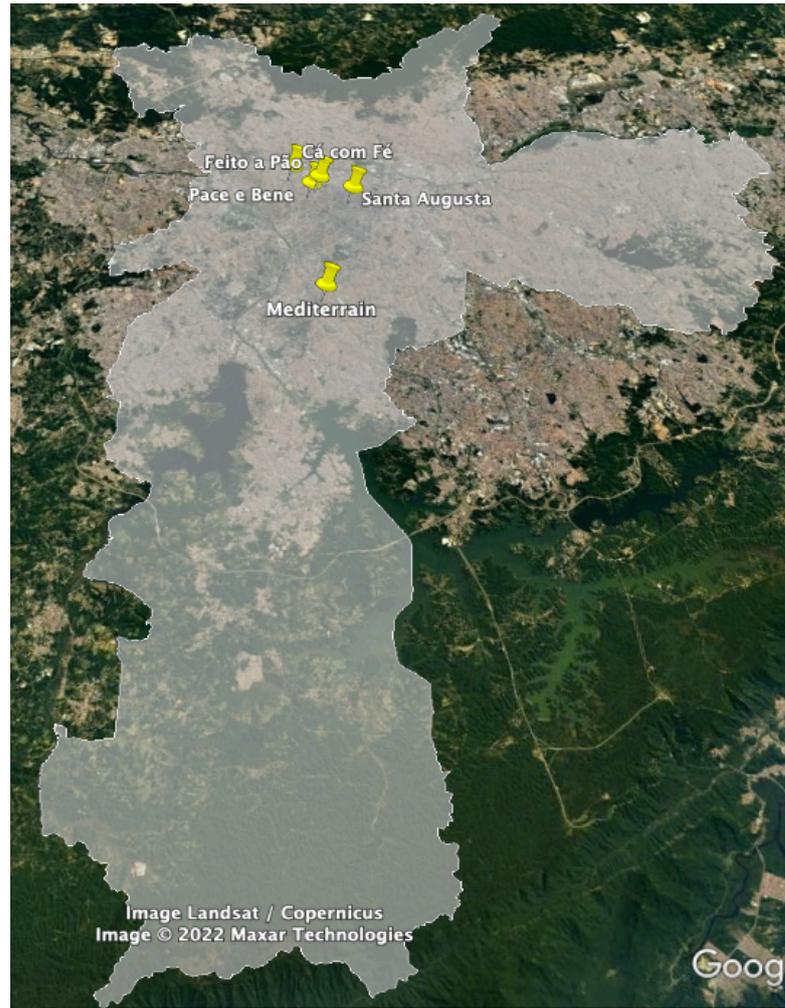
Figura 14 – Fotos da Santa Augusta Pães Artesanais



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os estabelecimentos da amostra estavam distribuídos entre as regiões Oeste, Sul e Central da cidade de São Paulo (Figura 15).

Figura 15 – Distribuição geográfica das padarias participantes da amostra



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com imagens do Google Earth.

Para preservar a confidencialidade das respostas, as padarias da amostra serão identificadas como A, B, C, D e E. Estas estavam em funcionamento entre um e meio e quatro anos, empregavam 8,8 funcionários em média e tinham faturamento médio de R\$ 78.3334, conforme sumarizado na Tabela 1. Já os proprietários entrevistados eram 60% mulheres e 40% homens, com idade média de 52 anos.

Tabela 1 - Caracterização das padarias participantes da amostra

Características	Mínimo	Máximo	Média
Tempo de funcionamento	1,5	4	3,1
Quantidade de funcionários	3	12	8,8
Faturamento médio mensal	R\$ 55.000	R\$ 100.000	R\$ 78.333

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

⁴ Média de três estabelecimentos, pois um referiu não ter uma média de faturamento estável e um preferiu não responder.

Acerca dos respondentes dos questionários, 60,9% dos respondentes se identificaram como sendo do sexo feminino, 55,10% tinham entre 36 e 50 anos de idade, 52,2% eram casados e o mesmo percentual não tinha nenhum filho. A renda predominante era entre R\$ 5.001 e 15.000 reais (49,2%) e a escolaridade declarada de 86,9% dos respondentes foi ensino superior completo ou pós-graduação. A Tabela 2 apresenta os dados demográficos detalhados da amostra.

Tabela 2 - Caracterização dos respondentes do questionário

Dados Demográficos	Respondentes (n = 69)	%
Gênero		
Masculino	25	36,2%
Feminino	42	60,9%
Outros	2	2,9%
Idade		
18-25 anos	2	2,9 %
26-30 anos	6	8,7 %
31-35 anos	9	13,0 %
36-40 anos	18	26,1 %
41-50 anos	20	29,0 %
51-60 anos	10	14,5 %
Maior que 60 anos	4	5,8 %
Estado Civil		
Solteiro	25	36,2%
Casado	36	52,2%
Separado / Divorciado	8	11,6%
Filhos		
0	36	52,2 %
1	18	26,1 %
2	9	13,0 %
3	5	7,2 %
4 ou mais	1	1,4 %
Renda Familiar		
Até R\$ 5.000	9	13,0 %
Entre R\$ 5.001 e R\$ 10.000	19	27,5 %
Entre R\$ 10.001 e R\$ 15.000	15	21,7 %
Entre R\$ 15.001 e R\$ 20.000	6	8,7 %
Acima de R\$ 20.000	20	29,0 %
Escolaridade		
Ensino Médio Completo	2	2,9 %
Ensino Superior Incompleto	7	10,1 %
Ensino Superior Completo	29	42,0 %
Pós-graduação	31	44,9 %

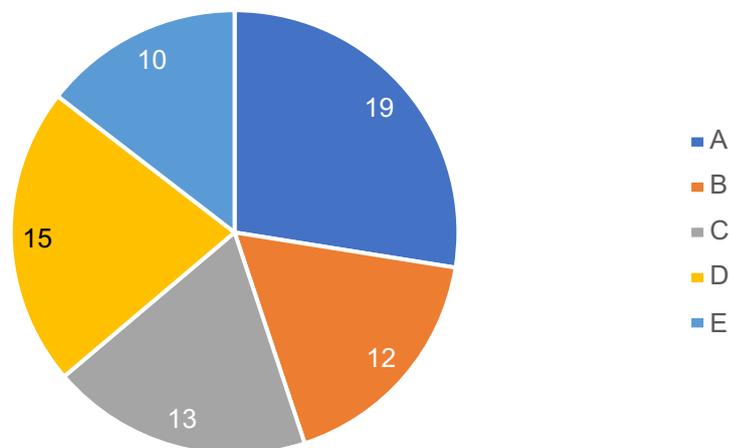
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Pode-se concluir que os respondentes da pesquisa eram adultos de meia-idade com renda concentrada nas classes sociais B e C (IBGE) e alto nível de instrução acadêmica, denotando que o público das padarias artesanais é um público peculiar e que não representa as características médias da população brasileira.

Esses dados corroboram com a percepção declarada pelos proprietários das padarias, que em diversos momentos das entrevistas referiram que o público que frequenta seus estabelecimentos é um público elitizado e culto.

Entre os entrevistados houve uma ligeira concentração em um dos estabelecimentos (A) enquanto em um segundo houve menor fluxo de clientes, ocasionando uma menor amostra (E), conforme apresentado na Figura 16.

Figura 16 – Distribuição dos respondentes entre as padarias artesanais da amostra



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para garantir que os respondentes teriam parâmetros para comparar as experiências entre os tipos de padarias, foi questionado se tinham o hábito de frequentar as tradicionais, além das artesanais. Foi observado que 56,5% dos clientes se utilizam dos dois tipos de estabelecimentos sempre ou frequentemente, enquanto 33,4% responderam que frequentam às vezes, 10,1% vão às tradicionais raramente

e nenhum cliente referiu não ir nunca à uma tradicional, de forma que não foi necessário excluir nenhum respondente da amostra.

A próxima sessão apresentará algumas estatísticas descritivas das respostas obtidas com os questionários.

6.1.2 Análise descritiva dos resultados

Para fins de análise das respostas, atribuíram-se notas a cada uma das alternativas sendo 1 para Discordo Totalmente e 5 para Concordo Totalmente. Desta forma, os resultados aqui apresentados indicarão numericamente o grau de concordância dos respondentes com cada afirmativa.

Ao responderem se se sentiam mais bem recebidos nas padarias artesanais em relação às tradicionais, a nota média atribuída foi de 3,79, indicando uma percepção moderada de melhor acolhimento nas artesanais. Já acerca da decoração e ambiente, a concordância foi em média de 4,68 e 4,26 respectivamente, denotando que os aspectos físicos das artesanais fazem com que os clientes se sintam mais acolhidos e confortáveis nas mesmas. As questões sobre atendimento, se era mais amigável e atencioso do que nas padarias tradicionais apresentaram médias de 3,48 e 3,65, sugerindo que os clientes não sentem diferença pronunciada na hospitalidade do serviço entre os dois tipos de estabelecimentos. Quando questionados se se sentiam mais importantes quando atendidos nas padarias artesanais, a média das respostas foi de 3,07, indicando baixa percepção de que têm um tratamento diferenciado nas padarias artesanais. Não foi possível identificar distinções entre as faixas de idade, renda, gênero e escolaridade, nem entre os clientes de cada padaria e pelo hábito de frequentar tradicionais além das artesanais. Para todas as questões as diferenças entre as respostas entre faixas permaneceram dentro dos intervalos dos desvios padrões.

Acerca da hospitalidade, a nota média atribuída pelos respondentes sobre a percepção de valor foi de 4,62, entretanto para os atributos raridade e imitabilidade foram 3,65 e 2,97 respectivamente, sugerindo que apesar de verem valor na

hospitalidade oferecida pelas padarias artesanais, os clientes acreditam que não é muito raro as padarias tradicionais também a oferecem e que não existem muitas barreiras para imitar essa característica. Entretanto, o atributo organização obteve nota 4,22, indicando um reconhecimento de que as padarias artesanais estruturam suas organizações para oferecer hospitalidade.

Quando questionados sobre a decoração, o valor desta teve nota 4,7, enquanto a raridade obteve 4,24, imitabilidade 3,01 e organização 4,38. Esses resultados sugerem que os clientes valorizam a decoração desenvolvida pelas padarias artesanais, entendem que suas organizações estão mobilizadas para garantir esse atributo e acreditam ser raro as padarias tradicionais copiarem esse tipo de decoração. Contudo apresentaram uma percepção de que não seria muito difícil as padarias tradicionais copiarem esse estilo. O valor percebido do ambiente nas padarias artesanais obteve nota de 4,73, enquanto a raridade foi pontuada em 4,02, imitabilidade em 3,17 e organização em 4,39. As possíveis deduções a partir desses dados são as mesmas em relação à decoração citadas acima. O atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais obteve nota média de 4,71 para o atributo valor, enquanto a raridade foi pontuada em 3,52, imitabilidade em 3,51 e organização em 4,42. Esses resultados indicam que os clientes valorizam o atendimento oferecido pelas padarias artesanais e reconhecem o esforço da organização para provê-lo, entretanto há uma percepção moderada de que as padarias tradicionais raramente oferecem o mesmo nível de atendimento e de que estas teriam dificuldades para mimetizá-lo. Não foi possível identificar distinções entre as faixas de idade, renda, gênero e escolaridade, nem entre os clientes de cada padaria e pelo hábito de frequentar tradicionais além das artesanais. Para todas as questões as diferenças entre as respostas entre faixas permaneceram dentro dos intervalos dos desvios padrões.

Um sumário dos resultados das estatísticas descritivas é apresentado no apêndice B.

A análise de correlações entre a concordância de que se é mais bem acolhido nas padarias artesanais com os atributos do modelo VRIO indicam que os clientes que reconhecem melhor acolhimento nestes estabelecimentos também percebem de forma moderadamente alta o valor na hospitalidade, a raridade de se observar o

mesmo nível nas padarias tradicionais e o fato da organização das artesanais ser focada nesse propósito. No entanto, não se pode confirmar que estes clientes acreditem que é difícil as tradicionais imitarem a hospitalidade das artesanais, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Matriz de correlações – atributos de Hospitalidade

		Acolhimento - Artesanal
Valor Hospitalidade Artesanais	Correlação	0,517
	p-valor	< 0,001
Raridade na Hospitalidade Artesanais	Correlação	0,605
	p-valor	< 0,001
Imitabilidade Hospitalidade Artesanais	Correlação	0,069
	p-valor	0,572
Organização Hospitalidade Artesanais	Correlação	0,402
	p-valor	< 0,001

Fonte: Elaboração do autor (2022)

O mesmo comportamento pode ser observado nas questões relacionadas à decoração, ambiente e atendimento, ou seja, notam-se correlações significantes para os atributos de valor, raridade e organização, porém não para imitabilidade, como pode ser observado nas tabelas 4, 5 e 6.

Tabela 4 – Matriz de correlações – atributos de Decoração

		Decoração - Artesanal
Valor Decoração Artesanais	Correlação	0,284
	p-valor	0,018
Raridade na Decoração Artesanais	Correlação	0,511
	p-valor	< 0,001
Imitabilidade Decoração Artesanais	Correlação	0,177
	p-valor	0,146
Organização Decoração Artesanais	Correlação	0,474
	p-valor	< 0,001

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Tabela 5 – Matriz de correlações – atributos de Ambiente

Atributos	Indicador	Ambiente - Artesanal
Valor Ambiente Artesanais	Correlação	0,489
	p-valor	<0,001
Raridade na Ambiente Artesanais	Correlação	0,460
	p-valor	<0,001
Imitabilidade Ambiente Artesanais	Correlação	0,119
	p-valor	0,331
Organização Ambiente Artesanais	Correlação	0,408
	p-valor	<0,001

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Tabela 6 – Matriz de correlações – atributos de Atendimento

Atributos	Indicador	Atendimento Atencioso - Artesanais	Atendimento Amigável - Artesanais	Cliente Importante - Artesanais
Valor Atendimento	Correlação	0,299	0,413	0,250
	p-valor	0,012	<0,001	0,039
Raridade na Atendimento	Correlação	0,636	0,676	0,583
	p-valor	<0,001	<0,001	<0,001
Imitabilidade Atendimento	Correlação	0,138	0,322	0,249
	p-valor	0,259	0,007	0,039
Organização Atendimento	Correlação	0,501	0,515	0,464
	p-valor	<0,001	<0,001	<0,001

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Esses resultados podem indicar que os clientes percebem uma diferenciação gerada pela hospitalidade nas padarias artesanais, contudo não entendem que a mesma é sustentável, ou seja, poderia ser imitada pelas padarias tradicionais com relativa facilidade.

Desta forma, os dados sugerem que os clientes das padarias artesanais percebem a hospitalidade como uma vantagem competitiva, contudo o atendimento não é percebido como um grande diferencial e essa vantagem pode não ser sustentável uma vez que entendem que as padarias tradicionais poderiam imitar essa característica com relativa facilidade. Dessa forma, pelo ponto de vista quantitativo, o pressuposto P1 pode ser considerado parcialmente comprovado.

A próxima seção detalha o processo de análise de conteúdo realizado e apresenta seus resultados.

6.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A etapa qualitativa da pesquisa se deu por meio da análise de conteúdo das entrevistas com os proprietários das padarias artesanais da amostra, utilizando as técnicas preconizadas por Bardin (1977).

Todas as entrevistas foram gravadas no aplicativo de gravação do celular do pesquisador, com consentimento dos entrevistados. Posteriormente os arquivos eletrônicos gerados por cada gravação passou por uma transcrição inicial utilizando o serviço Sonix.ai disponível na Internet. O resultado dessas transcrições foi analisado detalhadamente pelo pesquisador e corrigido para refletir exatamente os termos utilizados pelos entrevistados.

Após essa revisão arquivos em MS Word foram gerados diretamente da plataforma e importados para o software MAXQDA, utilizado para a efetiva análise de conteúdo. As transcrições então foram então consolidadas em um código transitório a fim de se obter uma visão geral do conteúdo de todos os documentos.

Foi realizada uma análise de nuvem de palavras com o intuito de verificar quais os termos mais frequentes citados pelos entrevistados. Os verbetes foram lematizados para consolidar em um único item aqueles com mesmo significado, como plurais, gêneros distintos ou verbos/substantivos/adjetivos. Os 50 termos mais frequentes foram incluídos na nuvem de palavras conforme apresentado na Figura 17.

Figura 17 – Nuvem de palavras extraída das entrevistas com proprietários



Fonte: Elaborado pelo autor (2021). Extraído do MAXQDA (2019)

De posse dos termos mais frequentes, o próximo passo foi explorar todos os segmentos que citaram esses termos (unidades de contexto, UC) e criar unidades de registro (UR) para consolidá-los. Com as URs definidas, passou-se a uma leitura detalhada de cada uma das transcrições a fim de se codificar os trechos pertinentes destas em cada UR. Após esta etapa foi realizada uma revisão das URs inicialmente definidas a fim de garantir que estas cumpriam os princípios definidos por Bardin (1977):

- a) Exclusão mútua: cada elemento deve pertencer a uma única divisão, ou seja, as URs devem ter significados próprios e não devem se sobrepor;
- b) Homogeneidade: as URs devem ser definidas por meio de um princípio único de organização;
- c) Pertinência: as URs devem ser coerentes com o material de análise e com o quadro teórico da pesquisa;
- d) Objetividade e fidelidade: o critério para definição das URs e classificação das UCs nestas deve ser uniforme e replicável;

- e) Produtividade: o conjunto de URs deve ser capaz de produzir inferências, hipóteses e dados.

Desta forma, foram definidas 14 URs nas quais foram codificados 253 UCs das entrevistas, como apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Unidades de registro e unidades de contexto da análise de conteúdo

Unidade de Registro	Crítérios de inclusão	Número de Unidades de Contexto
Acolhimento	Falas relacionadas ao ato de receber e acolher os clientes.	39
Ambiente	Falas relacionadas à iluminação, clima e som.	14
Atendimento	Falas relacionadas ao atendimento e atenção aos clientes.	34
Conforto	Falas relacionadas à interação dos clientes com o ambiente.	8
Decoração	Falas relacionadas ao mobiliário, cores e adereços.	5
Diferenças	Falas relacionadas às diferenças das padarias artesanais e tradicionais.	16
Equipe	Falas relacionadas à equipe/funcionários.	22
Imitabilidade	Falas relacionadas à capacidade das padarias tradicionais imitarem as artesanais.	18
Organização	Falas relacionadas à organização das padarias artesanais para prover hospitalidade.	6
Produtos	Falas relacionadas aos produtos.	20
Raridade	Falas relacionadas à raridade das padarias tradicionais proverem hospitalidade.	19
Satisfação do cliente	Falas relacionadas à satisfação dos clientes.	28
Sentimentos	Falas relacionadas aos sentimentos dos clientes ao frequentarem uma padaria.	8
Valor	Falas relacionadas ao valor adicionado pela hospitalidade.	16

Fonte: Elaboração do autor (2022)

A UR Acolhimento inclui 39 trechos que tratam sobre como as padarias artesanais recebem e acolhem os clientes quando chegam nos estabelecimentos. Abaixo segue um fragmento exemplificando uma UC classificada nesse grupo:

A galera que trabalha aqui, o perfil delas é esse, acolhedor. Tanto que, assim, uma das nossas formas de receber o cliente é desde a entrada, já recebê-

los, bom dia, seja bem vindo. Então tudo isso a gente faz com gosto, com prazer e eu acho que os clientes curtem isso. É um acolhimento pessoal assim que eu considero muito positivo. (Proprietário da padaria D, 2021)

Composta por 14 UCs, a UR Ambiente inclui excertos abordando a ambientação do estabelecimento, o que inclui iluminação, climatização, sonorização e poluição sonora, conforme ilustrado pela citação: “Aí ela começa a usufruir desse espaço e ela percebe que é menos caótica, é mais tranquilo. Não tem aquele fluxo de pessoas, aquela correria, aquele barulho de tilintar de talheres, sabe?” (Proprietária Padaria B, 2021)

Abordando os temas relacionados a atendimento e ao relacionamento com os clientes, a UR Atendimento agrega 34 UCs como, por exemplo:

Eu acho que essa coisa de ter o cliente mais próximo quando possível conversar com ele e tentar deixa-lo à vontade. A gente ouve muito cliente também, com coisa do cardápio. Às vezes a gente insere algumas coisas que o cliente pede. Então acho que a hospitalidade é isso, a gente tenta trazer o cliente para ficar próximo mesmo da gente, porque acho que é um diferencial. É uma coisa que a gente consegue ter, porque o produto todo mundo tem que fazer um produto bacana. Então se a gente não conseguir trazer o cliente pra próximo mesmo acho que a coisa fica ruim. (Proprietária Padaria A, 2021)

A UR conforto abarca 8 trechos acerca de como os clientes interagem com o ambiente das padarias, como: “Eu acho que eles se sentem confortáveis, bastante. Tem gente que fica aqui e fica muito tempo. Às vezes até consumindo pouco, mas gosta de estar aqui e gosta de conversar. Acho que eles gostam.” (Proprietária Padaria A, 2021)

Decoração é uma UR com 5 UCs abordando falas acerca do mobiliário, cores e adereços presentes nas padarias artesanais, conforme o exemplo:

Aqui a ideia mesmo é a pessoa se sentir à vontade, sentir em casa. Até a própria decoração aqui, se você reparar esse tom escuro mais sombrio, ele transmite uma sensação de relaxamento e faz com que a pessoa se sinta mais à vontade. (Proprietário Padaria B, 2021)

As 16 respostas sobre as diferenças entre as padarias artesanais e tradicionais foram concentradas na UR Diferença. Um trecho que representa essa UR é: “É uma coisa que falta muito, hoje é tudo muito impessoal. Você entra pega, paga e sai.

Ninguém te conhece. Então acho que nas padarias artesanais tem essa pegada diferente, dá um diferencial.” (Proprietária da Padaria E, 2021)

Excertos relacionados aos funcionários das padarias artesanais foram concentrados da UR Equipe, que contou com 22 registros, como:

Eu acho que eles curtem, acho que eles acham bacana. Já aconteceu, por exemplo, já teve funcionário que deixou de aceitar uma proposta melhor para ganhar mais porque curte esse clima de amistosidade que eles têm aqui, essa proximidade que a gente tem. E isso não fica somente aqui no salão onde a gente atende clientes. Essa conexão essa amistosidade ela se estende pra dentro da área de produção.” (Proprietário Padaria B, 2021)

A UR Imitabilidade é parte dos atributos do modelo VRIO e composta por 18 trechos sobre quão replicável é o modelo de hospitalidade das padarias artesanais. Segue um fragmento exemplificando uma UC classificada nesse grupo:

Eu acho que é tudo treinamento mesmo. Teria que ter um bom treinamento e tem que ter alguma pessoa o tempo todo de olho mesmo, para ir corrigindo para ir falando. Mas eu acho que é difícil. Eu não sei se é tão fácil não, acho que perde a mão um pouco. (Proprietária Padaria A, 2021)

Outro item da metodologia VRIO, a organização, engloba falas sobre como as padarias artesanais se organizam para prover hospitalidade. Foram 6 excertos classificados nesse grupo, como:

Toda essa questão de arquitetura. A decoração tudo isso remete à sensação de tranquilidade, de amistosidade que a gente está falando. Mas isso aqui, sem o comportamento humano, o valor humano agregado da pessoa que está atendendo... Se a pessoa que está atendendo lá, o ser humano que está te atendendo tiver com a cara amarrada, fechada, não adianta. Esquece cara, esquece. E o inverso é verdadeiro, você pode ir no lugar mais simples, humilde... O cara não tem grana pra gastar com zero, de nada. É um negócio de azulejo branco balcãozinho simples de madeira, mas se o cara for muito bem acolhedor com os clientes dele, ele vai conseguir proporcionar esse clima esse ambiente no negócio dele. Então assim a alma do negócio são as pessoas. (Proprietário Padaria D, 2021)

O papel dos produtos no posicionamento das padarias artesanais foi objeto de 20 trechos, entre os quais:

Não é que eu faço um bacalhau que vai você comer uma vez por mês. É o café com leite, são pães, faz parte do trivial do paulistano. Com esses ingredientes simples. E então se a gente consegue atrair por conta do que a gente decidiu oferecer, o que por trás está a seleção dos ingredientes, dos fornecedores, então acho que também é um dos... um dos gatilhos da hospitalidade e o bem servir. (Proprietário Padaria C, 2021)

As falas relacionadas à disponibilidade de padarias tradicionais oferecendo um serviço e ambiente hospitalares foram concentradas na UR Raridade, que contou com 19 itens, como, por exemplo:

Eu acho que é uma coisa mais mecânica nas tradicionais, é aquilo que você falou, é o número de pessoas e eu acho que a rotatividade também dos funcionários. Porque quando o funcionário entra até você conseguir fazer com que ele ali, demora um pouquinho. Aí às vezes muda, vai mudando, vai mudando. Eu acho que mesmo nas padarias grandes você vê que tem algumas pessoas que são mais atenciosas e outras que não são. São mais frias. (Proprietária Padaria A, 2021)

Respostas relacionadas à satisfação dos clientes apareceram 28 vezes nas entrevistas. Um exemplo seria:

Por exemplo, alguém falou que o pão estava seco, estava ressecado. O cliente volta fala comigo. Olha pode passar a hora que for qualquer um vai te atender e vai trocar o seu pão. Ninguém vai me caçar. Eu não posso fazer isso, é péssimo. Eles mesmos já demandam isso e comunicam. A pessoa não quis esse pão, levou um outro que é o dobro do preço. Não tem problema. E assim a chance de a pessoa retornar, para reclamar... já estamos... O nosso trabalho está sendo bem-feito. (Proprietário Padaria C, 2021)

Os sentimentos dos clientes ao frequentarem padarias foram objeto de 8 trechos nas entrevistas, como:

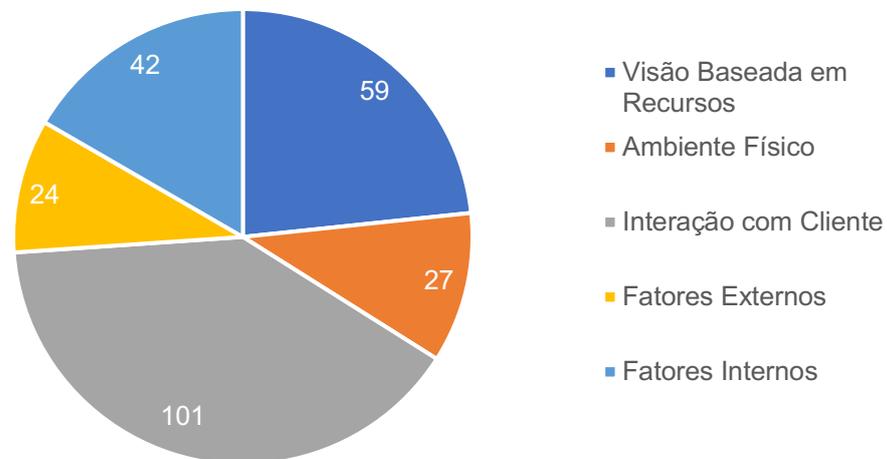
E trazer essa experiência de um momento de alegria, quando eu recebo crianças aqui. Que elas vão lembrar do bolo de laranja, do pão que elas comem, vai fazer parte da memória delas para o futuro. E eu hoje trabalho com nutrição, então para mim é mais importante ainda do que simplesmente criar um afeto dessa memória com alimento, do que também saber que eles estão comendo uma coisa extremamente saudável. (Proprietário Padaria C, 2021)

Por fim, o quarto componente do modelo VRIO, o Valor deu nome a uma UR com 16 excertos que tratam do valor adicionado pela hospitalidade ao negócio das padarias artesanais. O seguinte trecho exemplifica o conteúdo deste grupo:

Na verdade, se eu não tivesse esse nível de hospitalidade, eu perco o sentido e a razão de existir. Porque é a partir dessa missão de atender, de explicar que a gente existe. Se eu paro de explicar, eu viro uma padaria convencional com menos opções e mais caras. (Proprietária Padaria B, 2021)

As unidades de registro acima apresentadas foram então agrupadas em cinco categorias (Figura 18), de forma que cada UR fosse classificada em somente um grupo, conforme a Tabela 7.

Figura 18 – Distribuição das UCs entre as categorias de análise



Fonte: Elaboração do Autor (2022)

Tabela 7 – Classificação das URs em categorias

Categorias	Unidades de Registro	Número de Unidades de Contexto
Ambiente Físico	Ambiente	14
	Conforto	8
	Decoração	5
Fatores Externos	Diferenças	16
	Sentimentos	8
Fatores Internos	Equipe	22
	Produtos	20
Interação com Cliente	Acolhimento	39
	Atendimento	34
	Satisfação do cliente	28
Visão Baseada em Recursos	Imitabilidade	18
	Organização	6
	Raridade	19
	Valor	16

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A categoria Ambiente Físico concentra as UR relacionadas às características arquitetônicas e estruturais das padarias, são elas: ambiente, conforto e decoração.

Esse grupamento concentra atributos que foram unanimidade entre os entrevistados como fatores distintivos das padarias artesanais e que não são muito explorados pelas tradicionais, como: a escolha das cores dos estabelecimentos; o mobiliário remetendo à rusticidade, à baixa poluição sonora e à escolha cuidadosa da música ambiente.

E ele tem referências naturais também, que é do jeito que a gente faz. Então a gente descascou a parede e tinha os tijolos aparentes, o que é natural. A madeira traz aconchego traz uma coisa de temperatura, como a gente pensa o ambiente, a temperatura ele é quente o ambiente é quente, mas ele é contemporâneo também. A gente tem o cimento queimado que dá uma sensação de roça, de um lugar desprezioso, mas ele é cuidado, intencional. (Proprietário Padaria C, 2021)

Aí ela começa a usufruir desse espaço e ela percebe que é menos caótica, é mais tranquilo. Não tem aquele fluxo de pessoas, aquela correria, aquele barulho de tilintar de talheres, sabe? (Proprietária Padaria B, 2021)

Independente do qual o objetivo dela se é simplesmente vir tomar um café ou trabalhar ou conversar com um amigo, vir acompanhado, independente do objetivo, a gente sente que as pessoas curtem estar aqui elas se sentem à vontade. (Proprietário Padaria D)

Fatores externos é a categoria que agrega as URs Diferenças e Sentimentos, contendo 24 UCs. Esse grupamento não contém somente comentários acerca das vantagens das padarias artesanais, mas também mostram que, na visão dos entrevistados, as tradicionais detêm alguns traços de hospitalidade, especialmente devido à sua longevidade e à alta frequência de visitas dos clientes. Também foi referido que algumas artesanais assumiram postura arrogante, tratando clientes com desdém e outras não foram capazes de manter os níveis de hospitalidade após crescimento acentuado. Essas observações são exemplificadas nos trechos abaixo:

Aquelas padarias, eu tenho 58 anos, frequentei padaria que o português ficava no caixa e falava com todo mundo e dá ordens, não sei o que lá e te dá atenção, te oferece alguma coisa e o pessoal é extremamente atencioso. Então você volta. (Proprietário Padaria C, 2021)

Não consegue mais ir. Esse meu amigo não vai mais na padaria que ele ia, de bairro, porque o cara que trabalhava lá que era o bacanão não está mais lá (Proprietário Padaria C, 2021)

Eu já fui em muitas padarias artesanais. Eu não acho que todas são assim. Mas eu acredito realmente que a partir do momento que você cria uma padaria artesanal, você deveria se propor a isso. Porque a pessoa chega numa padaria artesanal é diferente de um atendimento autosserviço, por exemplo no supermercado, onde você pega o seu pão. Ali a proposta é o auto serviço. Aqui não. Aqui a a gente tem que estar disponível para explicar, para esclarecer, para sugerir. Então, eu não acho que todas as padarias artesanais faça façam isso, mas já não é o mesmo atendimento por exemplo de um auto

serviço e também não é igual a uma padaria convencional. (Proprietária Padaria B, 2021)

A categoria Fatores Internos engloba as 42 UCs das URs Produtos e Equipe. Todos entrevistados referiram a importância de se oferecer um produto de qualidade superior, com cuidado especial na seleção dos ingredientes e no processo de produção. As dificuldades na seleção, treinamento e retenção dos funcionários foram questões citadas por todos os proprietários das padarias, pois consideram que esse é o principal pilar para garantir a hospitalidade, conforme citado:

Acho que ter a variedade de produtos que a gente se propõe a ter, não deixar ter tanta falta. E se tiver falta tentar ao máximo oferecer uma solução para aquele problema. Acho que é isso, a partir do momento em que a gente abre para o público e a gente se propõe a fazer alguma coisa. A gente espera que as pessoas venham buscar isso. Então, a gente, como a gente artesanal às vezes os problemas acontecem e a gente deixa claro que a gente é artesanal e que esses problemas podem acontecer. Mas quando isso acontece a gente tenta reverter de uma maneira mais tranquila possível. Mas para a gente, receber as pessoas com sorriso, trazer opções para ela, para que ela se sinta acolhida e ter a variedade que atenda o maior número de pessoas dentro daquilo que a gente se propõe a fazer, é o nosso objetivo principal dentro de hospitalidade. (Proprietária Padaria B, 2021)

Mas não foi sempre assim, porque montar equipe não é fácil. Já passei com várias funcionárias que não tinham essas características, então agora que eu estou achando... (...) Foi até difícil abrir o salão. Cadê funcionário? Funcionário que tem essas características, né? Tem funcionário bom para outras coisas, mas não para essa característica de atendimento ao público. Não é fácil... (Proprietária Padaria E, 2021)

As URs Atendimento, Satisfação do Cliente e Acolhimento compõem a categoria Interação com Cliente e agrega 101 UCs. A proximidade com os clientes e foco em tornar sua estadia a mais tranquila e agradável possível são os destaques dos comentários nessa categoria, como exemplificado abaixo:

Acho que na maioria do tempo sim, eles tentam, tem clientes que eles já sabem o que o cliente quer. O cliente chega e eles já falam: "Vai ser isso, isso e isso?". Então isso acho que faz com que o cliente se sinta bem. Eles conhecem muitos clientes pelo nome. A coisa de chamar o cliente também pelo nome. (Proprietária Padaria A, 2021)

É um dos nossos diferenciais aqui de atendimento, é a hospitalidade, fazer a pessoa se sentir em casa. Aqui a gente recebe as pessoas, não veio só para tomar um café. Ela vem para fazer um coworking, para fazer um brunch, para ler livro. Aqui a ideia mesmo é a pessoa se sentir à vontade, sentir em casa. (Proprietário Padaria D, 2021)

Então eu tento dentro da hospitalidade então, esse acolhimento, eliminar todo tipo de atrito. Qual é o atrito? Muita pergunta: café, açúcar ou adoçante... Sabem essas coisas que você tem que pensar? Crédito ou débito? Quer com molho ou sem molho? Com gelo ou sem gelo? Essas coisas que o cliente depois que ele sentou, ele quer ser servido. De novo, empreendedorismo e

hospitalidade. Então eu trabalho com a minha equipe pensando nisso. Tira todo o estresse, de tirar toda a interferência de ruído, tira todo o atrito. Ele vai sentar, ele vai pedir um café duplo e ele vai tomar um café duplo. E os complementos, ele vai pensar nos complementos que ele quer. (Proprietário Padaria C, 2021)

A última categoria, Visão Baseada em Recursos, agrega os elementos do modelo VRIO, Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. As 59 UCs incluídas nessa categoria versam sobre a percepção dos entrevistados sobre a hospitalidade como vantagem competitiva. Alguns trechos que exemplificam essa categoria são:

Com certeza, não só para o meu, mas para qualquer negócio. Mas vamos ser específicos, sim agrega valor. Muita gente, eu vou falar para você, que mais de 50% das pessoas, clientes novos, que vem para a padaria para conhecer, que nunca veio e veio pela primeira vez. Eles vieram por indicação de pessoas que curtem vir aqui. E o pessoal não vem aqui e eles não falam assim em todos os casos: "Ai, eu vi que me indicaram, que falaram que o pão é gostoso, que eu almoço gostoso", e só. Não, "o pessoal indicou aqui, porque falou que aqui é um lugar bacana para vir conhecer, um lugar gostoso". Então, assim, acho que isso é o resultado, é um indicador de que a nossa política funciona. E agrega valor? Agrega. Todo dia vem gente nova conhecer, com esse approach de indicação. (Proprietário Padaria D, 2021)

Eu gosto dessa coisa de planta, de quadros, acho que isso dá um aconchego, faz você se sentir um pouco em casa e nessas padarias maiores você entra e é tudo muito a padaria, padaria mesmo. Aqueles balcões enormes, as coisas bem grandes. Você vê mais produto e você vê muito mais produto do que outra coisa." (Proprietária Padaria A, 2021)

"O que a gente queria com a nossa marca, com os nossos produtos, qual era o objetivo. Então eu acho isso muito importante, mais uma vez, é muito difícil você conseguir introjetar isso dentro de uma padaria convencional. Muito difícil... (Proprietária Padaria B, 2021)

Eu acho que sim, mas tem a coisa da qualidade do produto. Não é só hospitalidade, mas eu acho que é o conjunto mesmo. Tem os comentários no Google que as pessoas falam que o preço é justo. Coisa que o pessoal comenta bastante de preço, do atendimento, da qualidade dos produtos. Acho que é uma junção. Acho que se você tiver só hospitalidade também, mas o produto não for bacana, os clientes não voltam. (Proprietária Padaria A, 2021)

Ainda na categoria Visão Baseada em Recursos, alguns dos entrevistados percebem um movimento das padarias tradicionais de tentarem se apropriar das características das artesanais para atrair os clientes:

Se você pega empreendimentos grandes, por exemplo, você pega uma estrada para em um não lembro o nome desses... Acho que o GRAAL, se você pega a Carvalho Pinto, eles já estão ambientando as áreas. Então você está, onde tem um restaurante é um ambiente, com madeira, não sei o quê. Ai tem uma área de café, ele tem um outro ambiente... Como se eles fossem criando as praças, onde você vende coisas artesanais, eles têm uma padaria artesanal. Então essas empresas já estão ambientando porque isso atrai você. É impressionante, eu mesmo, eu me aproximo daqueles produtos é

uma coisa meio rústica, vendendo panelas, coisas de barro, aquelas decorações. E eu vou, eu me aproximo para ver... (Proprietário Padaria C, 2021)

Pela minha experiência, eu entendo que esse tipo de política de atendimento não existia. Era meio pontual. Era como eu te falei, era por pessoa. Em todos os lugares você vai e sempre vai ter um cara lá que é mais simpático, mais amigoso. Mas você percebia que era meio pontual. Agora, eu percebo que eles estão se focando. (Proprietário Padaria D, 2021)

A seção 6.3 a seguir introduz os modelos de equação estrutural que complementaram a fase quantitativa dessa pesquisa.

6.3 ANÁLISE DO MODELO DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL

Esse capítulo apresenta os dois modelos de equação estrutural (SEM) desenvolvidos, detalhando seu processo de elaboração e medição. A primeira seção apresenta o modelo de hospitalidade e vantagem competitiva, detalhando seus modelos de mensuração e estrutural, enquanto a seção seguinte discorre sobre os modelos para a análise VRIO.

6.3.1 Modelo de hospitalidade e vantagem competitiva

O primeiro modelo desenvolvido relacionou os construtos de hospitalidade (seção 3 do questionário para clientes - Figura 23 no Apêndice A) com o construto de diferenciação entre as padarias artesanais e tradicionais (seção 2 do questionário para clientes - Figura 23 no Apêndice A). Esse modelo visa testar o pressuposto P2, de que as características hospitaleiras são uma vantagem competitiva das padarias artesanais.

Como o objetivo da análise era verificar o impacto da hospitalidade na diferenciação, optou-se por estabelecer um construto de ordem superior agregando os construtos iniciais.

A justificativa teórica para a especificação de um modelo de ordem superior para hospitalidade e vantagem competitiva se dá por meio do uso da escala de Blain & Lashley (2014) para definir as características hospitaleiras. Dessa forma os construtos propostos pelos autores (Cliente Feliz, Cliente Primeiro e Cliente Especial) podem ser agregados em um construto de ordem superior: hospitalidade. Dessa forma um modelo de ordem inferior foi especificado com os indicadores concernentes a cada construto considerados como elementos reflexivos, pois a exclusão de algum dos indicadores não afetaria o significado do construto a qual pertence (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Da mesma forma, a relação entre os construtos de ordem inferior e o construto de ordem superior foi definida como reflexiva, de forma que o construto hospitalidade ainda poderia manter seu significado mesmo que algum dos construtos de ordem inferior tivesse que ser excluído do modelo.

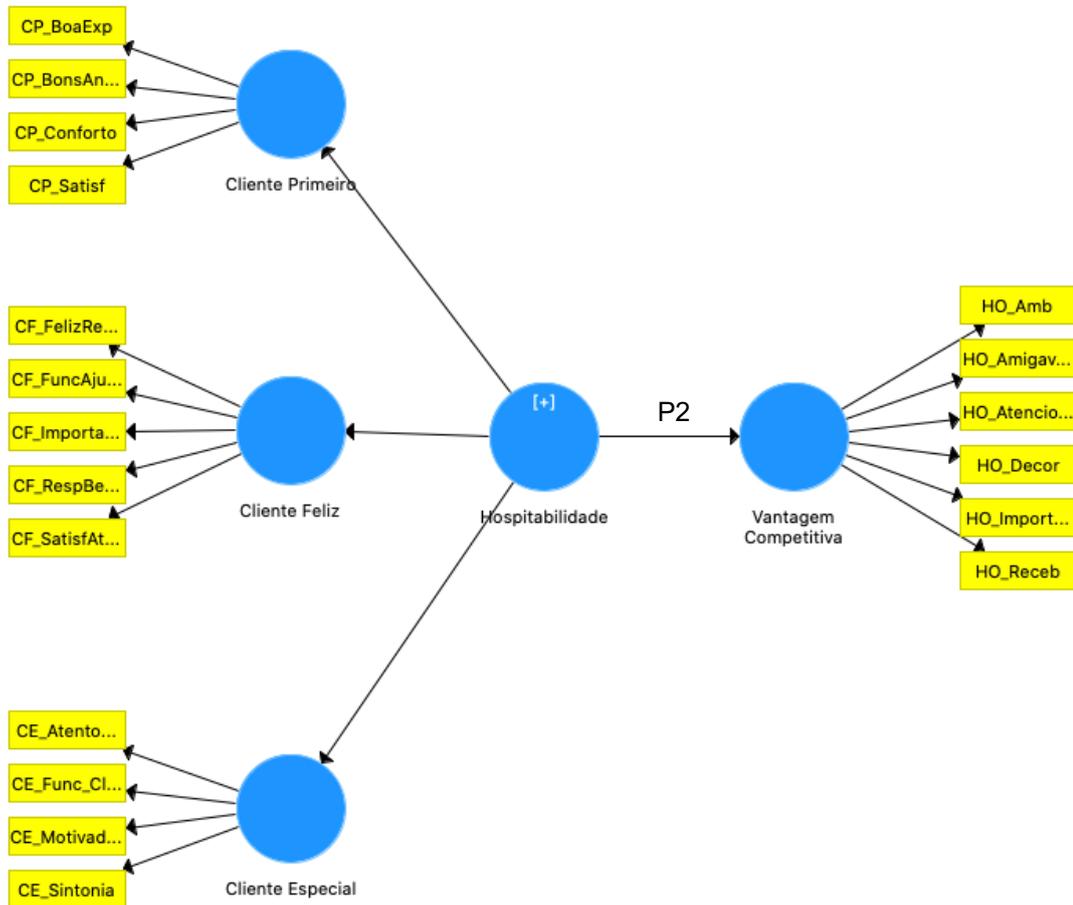
A próxima seção apresenta o modelo de mensuração desenvolvido a partir destes conceitos.

6.3.1.1 Análise do modelo de mensuração

O modelo em tela apresenta os construtos propostos por Blain e Lashley (2014) compostos pelos indicadores resultantes das respostas ao questionário e esses construtos de ordem inferior compondo um outro de ordem superior chamado de Hospitalidade. As ligações dos construtos de ordem inferior com seus indicadores são reflexivas, assim como a do de ordem superior com os de ordem inferior.

O pressuposto P2 foi testado por meio da ligação entre o construto Hospitalidade e a variável dependente Vantagem Competitiva, conforme apresentado na Figura 19. As caixas em amarelo são os indicadores, provenientes das respostas do questionário, conforme apresentado na seção anterior.

Figura 19 – Modelo de mensuração – Hospitalidade e Vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Modelo apresentou consistência interna com *Alfa de Cronbach* de 0,944 (maior que o limite de 0,7) e validade convergente com AVE de 0,900 (maior que 0,5) para o construto de ordem superior Hospitalidade. A validade discriminante confirmou-se pelo HTMT, que apresentou resultado de 0,564, abaixo de 0,9.

Tomando em conta esses resultados, pode-se concluir que o modelo é válido e, portanto, prosseguir para a análise do modelo estrutural.

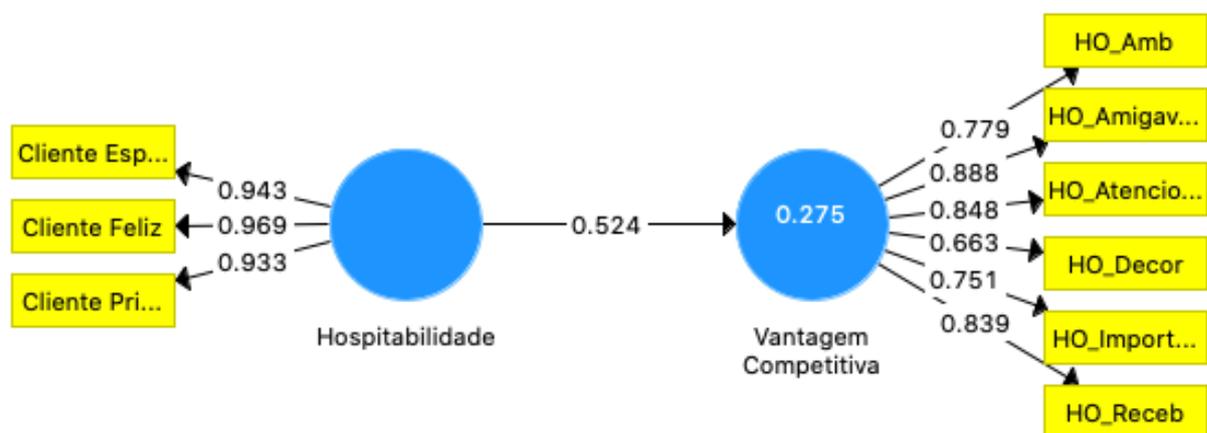
6.3.1.2 Análise do modelo estrutural

Para se avaliar o modelo estrutural, analisam-se os erros-padrão dos coeficientes estimados por meio de simulações por *bootstrapping* e avaliam-se os valores das estatísticas t ou seus p-valores, que indicam qual a probabilidade de a

hipótese nula ser rejeitada. Para esse estudo convencionou-se utilizar um p-valor de 5% como referência, o que representa um valor de estatística t de 1,96.

A Figura 20 apresenta o modelo estrutural com os valores das cargas obtidas após o *bootstrapping*. O caminho que avalia a influência da hospitabilidade na vantagem competitiva apresentou coeficiente de 0,524 e se mostrou estatisticamente significativo, com estatística t de 5,727 e p-valor menor que 0,001.

Figura 20 – Modelo estrutural – Hospitabilidade e Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022). Extraído do *SmartPLS 3* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A avaliação da qualidade do modelo se deu pela análise de colinearidade (VIF), de pesos externos, do coeficiente de determinação (R^2), da acurácia preditiva (Q^2) e do tamanho do efeito (f^2) (HAIR *et al.*, 2019).

O construto de ordem superior teve sua validade parcialmente confirmada, pois o VIF do indicador Cliente Feliz obteve valor de 7,297, acima do limite de 5 (Tabela 9). Entretanto, Hair jr. (2010) e O'Brien (2007) sugerem cautela na exclusão de indicadores devido a valores de VIF, especialmente se estiverem abaixo de 10. Adicionalmente, como a escala utilizada já foi validada nacional e internacionalmente, optou-se por manter o indicador como parte do construto e seguir para a análise dos pesos externos (Tabela 10), a qual indicou significância estatística para todos os indicadores.

Tabela 9 – Valores de VIF do modelo de Hospitabilidade e Vantagem Competitiva

Indicador	VIF
Cliente Especial	4,561
Cliente Feliz	7,297
Cliente Primeiro	4,287
HO_Amb	2,528
HO_Amigaveis	3,704
HO_Atenciosos	3,113
HO_Decor	1,464
HO_Importante	2,053
HO_Receb	3,306

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O R^2 avalia o poder de explicação do modelo por meio da medida de quanto da variância do modelo é explicada pelos construtos (SHMUELI; KOPPIUS, 2011; RINGLE; DA SILVA; DE SOUZA BIDO, 2014). Variando de zero a um, quanto mais alto o valor, melhor pode ser considerado o seu poder de explicação, sendo que valores até 0,25 são considerados baixos, entre 0,26 e 0,50 considerados moderados, entre 0,51 e 0,75 vistos como substanciais e acima de 0,75 como altos (HENSELER *et al.*, 2009). Para o modelo ajustado, o valor do R^2 obtido foi 0,275, indicando que a hospitalidade explica a vantagem competitiva de forma moderada.

A precisão das previsões realizadas pelo modelo pode ser medida pelo índice Q^2 de Stone-Geisser (GEISSER, 1974; STONE, 1974), que utiliza o método *blindfolding* que substitui valores pontuais da matriz de dados pela média e re-estima o modelo. Dessa forma, diferenças pequenas entre o modelo original e o estimado por esse método indicam boa acurácia preditiva, o que é representado por um valor de Q^2 alto. Segundo Hair et al. (2019), os parâmetros para se considerar a acurácia baixa, média ou alta são valores de Q^2 maiores que 0, 0,25 e 0,5 respectivamente. No modelo em análise o valor de Q^2 obtido foi de 0,16, indicando uma acurácia moderada.

Tabela 10 – Pesos externos dos indicadores do modelo estrutural - Hospitalidade

Relação	Pesos Externos	Estatística t	p-valor
Cliente Especial <- Hospitalidade	0,369	12,809	0,000
Cliente Feliz <- Hospitalidade	0,349	19,553	0,000
Cliente Primeiro <- Hospitalidade	0,338	11,840	0,000

HO_Amb <- Vantagem Competitiva	0,175	3,191	0,001
HO_Amigaveis <- Vantagem Competitiva	0,265	9,547	0,000
HO_Atenciosos <- Vantagem Competitiva	0,200	5,614	0,000
HO_Decor <- Vantagem Competitiva	0,156	2,680	0,007
HO_Importante <- Vantagem Competitiva	0,210	5,084	0,000
HO_Receb <- Vantagem Competitiva	0,231	5,887	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Por fim, para analisar a força do efeito de cada construto sobre o modelo, calcula-se o f^2 de Cohen, que sugere que efeitos baixos tem valores até 0,02, médios até 0,15 e altos acima de 0,35 (COHEN, 1977). Esse índice é calculado comparando o valor de R^2 original do modelo com o R^2 quando as variáveis exógenas são excluídas (COHEN, 1977). Para esse modelo o valor de f^2 obtido foi de 0,379, o que indica um efeito forte da hospitalidade sobre a vantagem competitiva.

Apesar de parecem contraditórios, os valores de R^2 e Q^2 baixos ou moderados não se contrapõem ao f^2 indicando forte efeito. Isso pode ocorrer pois o modelo com HOC possui somente uma variável independente, de forma que o seu poder explicativo é limitado. Entretanto, considerando-se que o modelo possui validade convergente, determinante e consistência interna, pode-se concluir que é válido e que a hospitalidade exerce influência na vantagem competitiva das padarias artesanais, o que confirma o pressuposto P2, de que as características hospitaleiras são uma vantagem competitiva das padarias artesanais.

A próxima seção apresenta o segundo modelo desenvolvido.

6.3.2 Modelo VRIO

Com o intuito de testar o pressuposto P3, de que a hospitalidade é um ativo de valor, raro, não facilmente imitável e bem explorado pelas padarias artesanais, foi desenvolvido um modelo relacionando os construtos de VRIO (seção 4 do questionário para clientes - Figura 23 no Apêndice A) com o construto de diferenciação

entre as padarias artesanais e tradicionais (seção 2 do questionário para clientes - Figura 23 no Apêndice A).

Como o objetivo é testar o impacto dos atributos VRIO como um todo, foi elaborado um modelo utilizando um construto de ordem superior agregando os construtos Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. A justificativa teórica para tal consiste no fato de que o objetivo do modelo é testar se a metodologia VRIO como um todo se aplica para explicar a vantagem competitiva gerada pela hospitalidade e não qual o efeito de cada atributo do VRIO

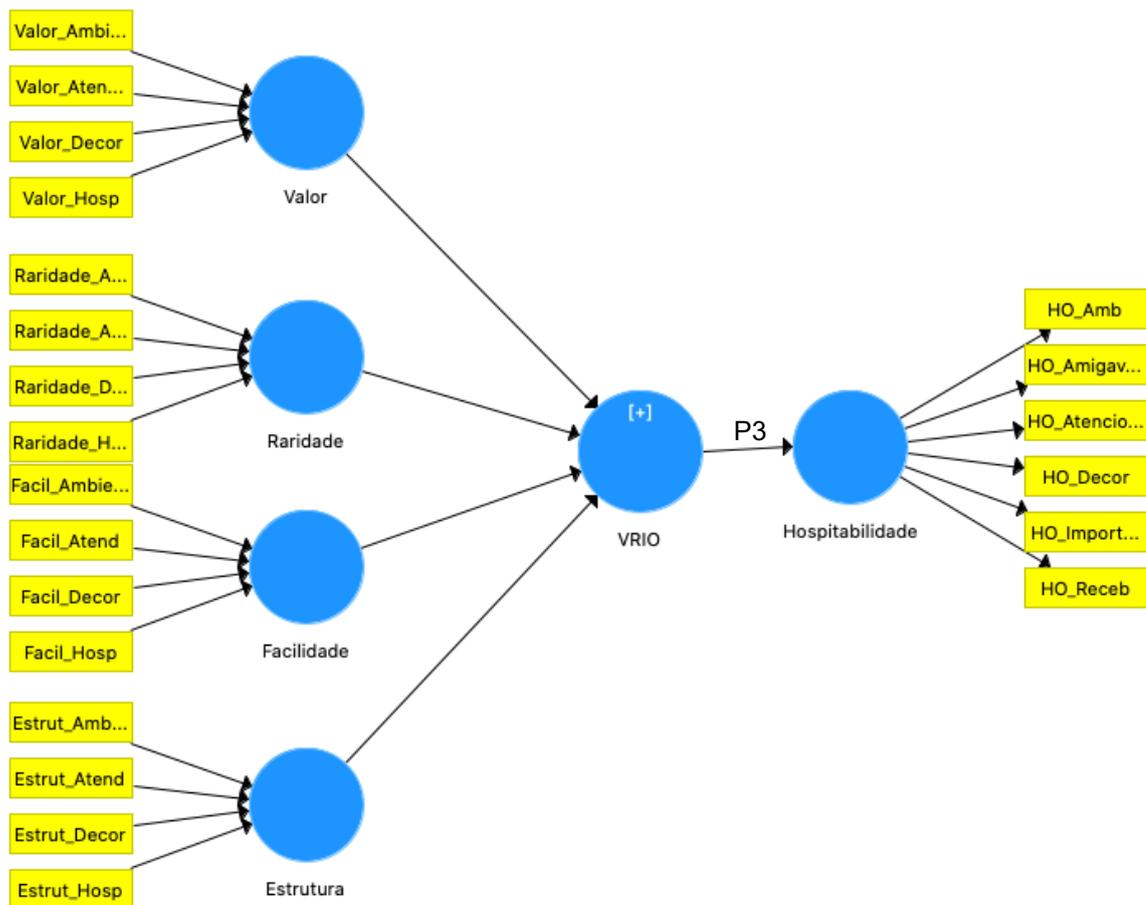
A próxima seção apresenta o modelo de mensuração desenvolvido.

6.3.2.1 Análise do modelo de mensuração

O modelo desenvolvido reflete os atributos de hospitalidade avaliados nessa pesquisa (acolhimento, decoração, ambiente e atendimento) e foi especificado como formativo tanto para a definição dos construtos e quanto para a construção do construto de ordem superior. Essa opção se deu pois considerou-se que a exclusão de qualquer elemento descaracterizaria os construtos.

A Figura 21 apresenta o modelo desenvolvido e a ligação dos construtos VRIO e Vantagem Competitiva, que testa o pressuposto P3.

Modelo apresentou consistência interna com *Alfa de Cronbach* de 0,765 (maior que o limite de 0,7) e validade convergente com AVE de 0,589 (maior que 0,5) para o construto de ordem superior Hospitalidade.



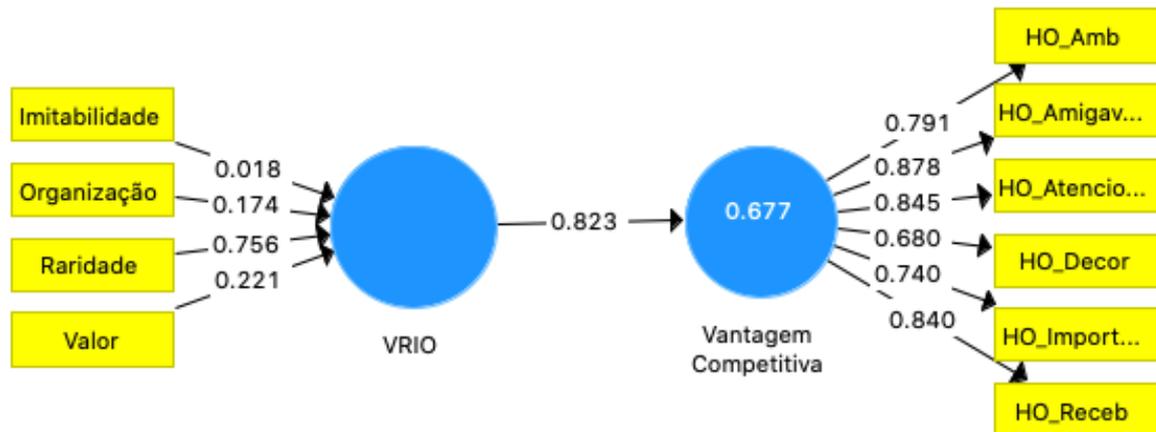
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Considerando esses resultados, pode-se concluir que o modelo é válido e, portanto, prosseguir para a análise do modelo estrutural.

6.3.2.2 Análise do modelo estrutural

Tendo o modelo de mensuração sido validado, segue-se para análise do modelo estrutural (Figura 22), na qual verificou-se coeficiente de caminho de 0,823, com estatística t de 21,297 e p-valor menor do que 0,001.

Figura 22 - Modelo estrutural – VRIO e Vantagem Competitiva



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022). Extraído do *SmartPLS 3* (RINGLE *et al.*, 2015).

O modelo mostrou validade convergente com AVE de 0,637 (maior que 0,5). Não se observou problemas de colinearidade, uma vez que todos os VIF apresentaram valores menores que 5 (Tabela 11). A análise de pesos externos mostrou 3 pesos que não alcançaram significância estatística (Tabela 12).

Tabela 11 – Valores de VIF do modelo VRIO e Vantagem Competitiva

Indicador	VIF
HO_Amb	2,528
HO_Amigaveis	3,704
HO_Atenciosos	3,113
HO_Decor	1,464
HO_Importante	2,053
HO_Receb	3,306
Imitabilidade	1,119
Organização	1,718
Raridade	1,716
Valor	1,378

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Entretanto, Hair *et al.* (2014) afirmam que caso um peso seja não significativo, antes de se excluir o indicador, deve-se verificar sua carga externa e, caso esta se mostre significativa, o indicador deve ser mantido.

Tabela 12 – Pesos externos dos indicadores do modelo estrutural - VRIO

Relação	Pesos Externos	Estatística t	p-valor
HO_Amb <- Vantagem Competitiva	0,204	9,264	0,000
HO_Amigaveis <- Vantagem Competitiva	0,239	12,427	0,000
HO_Atenciosos <- Vantagem Competitiva	0,209	10,487	0,000
HO_Decor <- Vantagem Competitiva	0,189	8,434	0,000
HO_Importante <- Vantagem Competitiva	0,198	9,142	0,000
HO_Receb <- Vantagem Competitiva	0,211	10,842	0,000
Imitabilidade -> VRIO	0,018	0,216	0,829
Organização -> VRIO	0,174	1,681	0,093
Raridade -> VRIO	0,756	6,422	0,000
Valor -> VRIO	0,221	1,781	0,075

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A análise das cargas externas (Tabela 13) mostrou que todas apresentaram significância estatística, de modo que nenhum indicador foi excluído da análise.

Tabela 13 – Cargas externas dos indicadores do modelo estrutural - VRIO

Relação	Cargas Externas	Estatística t	p-valor
HO_Amb <- Vantagem Competitiva	0,791	14,848	0,000
HO_Amigaveis <- Vantagem Competitiva	0,878	25,422	0,000
HO_Atenciosos <- Vantagem Competitiva	0,845	17,441	0,000
HO_Decor <- Vantagem Competitiva	0,680	9,191	0,000
HO_Importante <- Vantagem Competitiva	0,740	12,514	0,000
HO_Receb <- Vantagem Competitiva	0,840	20,231	0,000
Imitabilidade -> VRIO	0,327	2,686	0,007
Organização -> VRIO	0,733	9,349	0,000
Raridade -> VRIO	0,960	29,765	0,000
Valor -> VRIO	0,637	6,028	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O modelo apresentou um substancial poder de explicação com R^2 de 0,677, força de efeito alta com f^2 de 2.095 e acurácia preditiva média com um Q^2 de 0,407. Desta forma, com o modelo validado e estatisticamente significativo, pode-se concluir que o pressuposto P3 foi confirmado e que a hospitalidade é um ativo de valor, raro, não facilmente imitável e bem explorado pelas padarias artesanais.

Tendo as análises realizadas e seus resultados sido apresentados, segue-se para a discussão dos resultados obtidos.

6.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção visa consolidar os resultados das duas análises quantitativas da pesquisa com sua fase qualitativa, a fim de discutir a confirmação ou rejeição dos pressupostos assumidos na pesquisa. Para tanto as estatísticas descritivas apresentadas serão avaliadas em conjunto com os modelos de equações estruturais e com a análise de conteúdo. As informações obtidas na observação sistemática serão utilizadas para complementar os pontos da triangulação.

A pesquisa assumiu a definição de hospitalidade e de características hoteleiras baseadas em Telfer (2004) e Blain e Lashley (2014). Já a abordagem para análise de vantagem competitiva foi baseada na teoria da Visão Baseada em Recursos e no modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011).

O pressuposto P1 assumiu que as padarias artesanais possuem decoração, ambientação e atendimento com características mais hoteleiras do que as padarias tradicionais. As estatísticas descritivas sugerem que os clientes entendem a decoração e ambientação das padarias artesanais como mais hoteleiras do que nas padarias tradicionais. Esse resultado está em consonância com as observações de DiPietro, Parsa e Gregory (2011), Wall e Berry (2007) e Ryu e Han (2010), de que o ambiente dos estabelecimentos afeta a percepção de qualidade e satisfação dos clientes. Clientes tem maior predisposição a pagarem mais, como no caso dos pães artesanais, em locais com uma ambientação mais agradável (DUTTA *et al.*, 2014). Reconhecem também o acolhimento e atendimento como mais hoteleiros, porém com menor ênfase do que os outros atributos. Nas entrevistas com os proprietários ficou comprovada a visão destes de que decoração e ambiente são mais hoteleiros nas padarias artesanais, entretanto percebem que o atendimento nas padarias tradicionais é algumas vezes mais hoteleiro que em algumas artesanais, especialmente aquelas que tiveram grande crescimento. A dificuldade de captação,

treinamento e retenção de mão de obra é entendida como o maior desafio em prover um atendimento hospitaleiro.

Analisando essa questão sob a ótica de Telfer (2004) e Blain e Lashley (2014), pode-se conjecturar que apesar dos proprietários dos estabelecimentos potencialmente se buscarem ser hospitaleiros em suas padarias, os funcionários podem não ter as mesmas motivações. Durante as visitas o pesquisador observou em todos os estabelecimentos um comportamento comum entre os clientes: em suas visitas, muitos permaneceram no local por mais tempo do que seu momento de consumo, o que pode sugerir que eles se sentiam confortáveis no local. Em todas as padarias também foi possível observar pessoas trabalhando, não somente fazendo reuniões, mas clientes sozinhos com computadores trabalhando, o que pode denotar que consideram o ambiente acolhedor. Desta forma, pode-se considerar que o pressuposto P1 foi suportado.

O segundo pressuposto, (P2) sugere que as características hospitaleiras são uma vantagem competitiva das padarias artesanais, o que foi corroborado com a análise do SEM. Esta demonstrou poderes explicativo e preditivo moderados, o que, como explicado anteriormente, podem ser causados pelo fato de haver somente uma variável explicativa no modelo. Contudo o poder do efeito da hospitalidade sobre a vantagem competitiva mostrou-se forte. As cargas dos indicadores do construto de ordem superior mostraram-se próximas e altas, indicando uma influência semelhantes destes sobre a hospitalidade.

A análise de conteúdo mostrou convicção de todos os proprietários de que as características hospitaleiras de seus estabelecimentos traziam vantagens competitivas para seus negócios. Essa visão é compatível com o descrito por Berry, Wall e Carbone (2006), Dutta et al. (2014) e Hoffmann et al. (2016), de que bom atendimento e ambiente agradável (nesse estudo considerados como características hospitaleiras) aumentam a satisfação dos clientes e, dessa forma, podem levar a vantagens competitivas. Com isso, o pressuposto P2 pode ser considerado suportado.

A hospitalidade ser considerada um ativo de valor, raro, não facilmente imitável e bem explorado pelas padarias artesanais é o que assume o pressuposto P3. A análise de SEM mostrou substancial poder explicativo, poder preditivo médio e alta força do efeito. As cargas apresentaram valores bastante distintos, indicando que a

Raridade é o indicador de maior peso no construto que afeta a vantagem competitiva e a Imitabilidade é o indicador de menor efeito.

Esses dados são corroborados pela análise de conteúdo, uma vez que os entrevistados referiram que atualmente é raro encontrar padarias tradicionais com características hospitaleiras (exceto o atendimento em algumas), porém alguns acreditam que esses atributos são facilmente replicáveis. A questão da imitabilidade pode ser um empecilho à criação de uma vantagem competitiva sustentável, assim como apresentado por Fuzinato e Santos Junior (2020). Também há que se considerar que a posse de recursos que podem levar à vantagem competitiva não implica necessariamente que a empresa será capaz de obtê-la (CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014). Por outro lado, Aaltonen et al. (2015) discutem a possibilidade de se obter sustentabilidade competitiva mesmo nos casos em quem algum dos elementos do modelo VRIO não pode ser confirmado.

Todos vêm valor na hospitalidade para seus estabelecimentos e acreditam que suas organizações estão adaptadas para extrair esse valor, apesar das dificuldades em manter uma equipe com essas características. A não manutenção de uma equipe com características hospitaleiras pode afetar a capacidade das padarias artesanais se destacarem e se conectarem com seus clientes, pois as práticas de hospitalidade são um elemento importante do cotidiano (BAPTISTA, 2002). O significado simbólico da decoração do ambiente tem influência na percepção sobre o local (ORNSTEIN, 1992), porém acima de tudo, a padaria deve ser um espaço que fomente o relacionamento entre clientes e anfitriões (ORNSTEIN 1992; CAVELL, 2009, 2012) sejam na pessoa do proprietário ou de seus funcionários. Assim, pode-se considerar que o pressuposto P3 foi parcialmente suportado, pois apesar da análise quantitativa ser válida e confirmá-lo, a Imitabilidade mostra-se menos relevante no modelo, item que é reforçado pelos proprietários entrevistados.

Sumarizando as discussões apresentadas, o Quadro 7 consolida os resultados da análise dos pressupostos.

Quadro 7 – Sumário das conclusões da pesquisa

Pressuposto	Resultado
(P1) As padarias artesanais possuem decoração, ambientação e atendimento com características mais hospitaleiras do que as padarias tradicionais	Suportado

(P2) As características hospitaleiras são uma vantagem competitiva das padarias artesanais	Suportado
(P3) A hospitalidade é um ativo de valor, raro, não facilmente imitável e bem explorado pelas padarias artesanais	Parcialmente suportado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz as considerações finais sobre a pesquisa, resgatando os objetivos propostos e alcançados, apresentando as contribuições teóricas e práticas, as limitações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

Definiu-se como objetivo geral desse trabalho investigar as práticas de hospitalidade das padarias artesanais da cidade de São Paulo como estratégia para atingir uma vantagem competitiva. Com o crescimento recente da quantidade de padarias artesanais em São Paulo (JARETA, 2019), torna-se importante identificar fontes de diferenciação que permitam aos empresários aumentar as chances de sucesso de seus negócios. Desta forma, essa pesquisa buscou responder à seguinte questão: como as práticas de hospitalidade nas padarias artesanais da cidade de São Paulo podem ser uma vantagem competitiva para esses empreendimentos?

As análises conduzidas nessa pesquisa indicam que a hospitalidade é vista tanto pelos proprietários das padarias artesanais como pelos clientes como uma vantagem competitiva em relação às padarias tradicionais.

A abordagem de métodos mistos, agregando elementos quantitativos e qualitativos na triangulação de uma conclusão geral, permitiu uma visão crítica dos resultados. Essa visão conjunta viabilizou a percepção de fragilidades nessa vantagem competitiva, mostrando que a mesma pode ser replicável.

O trabalho se justifica por oferecer uma ferramenta para os empreendedores do setor de panificação artesanal desenvolverem estratégias baseadas na hospitalidade. Também agrega conhecimento à disciplina da estratégia corporativa ao apresentar um estudo aplicável não somente para o mercado de panificação, mas para as pequenas empresas que necessitam de fonte de diferenciação.

Essa dissertação foi estruturada do seguinte modo: iniciou-se introduzindo o tema, a problemática e os objetivos da pesquisa. Os capítulos dois e três apresentaram as bases bibliográficas sobre as temáticas alimentação e estratégia competitiva respectivamente. O quarto capítulo detalhou o percurso metodológico seguido na pesquisa e os procedimentos adotados. Em seguida foram analisados os resultados das etapas quantitativas e qualitativa da pesquisa e conduziu-se uma discussão sobre os achados. Por fim, este capítulo recapitula os objetivos, apresenta

considerações acerca dos resultados, as limitações deste trabalho e sugere novas oportunidades para pesquisas futuras.

A próxima seção retoma e analisa os objetivos geral e específicos da pesquisa que foram alcançados.

7.1 OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES

O objetivo geral que norteou esse trabalho foi investigar as práticas de hospitalidade das padarias artesanais da cidade de São Paulo como estratégia para atingir uma vantagem competitiva. Para viabilizar essa investigação foram definidos objetivos específicos, detalhados a seguir.

Inicialmente buscou-se apontar as diferenças nos cenários de hospitalidade entre as padarias artesanais e as padarias tradicionais. Após definir-se o conceito de hospitalidade para a pesquisa e questionar os clientes, por meio da análise de estatísticas descritivas, pode-se concluir que estes percebem um diferencial de hospitalidade na decoração e ambiente das padarias artesanais. Também entendem o acolhimento e atendimento como mais hospitaleiros, porém com menor ênfase do que os demais atributos. Os proprietários entrevistados também percebem esses diferenciais e veem o atendimento como o item de maior dificuldade operacional. Essa preocupação é evidenciada ao se verificar que as quatro unidades de registro da análise de conteúdo com maior número de UCs são relacionadas à interface dos funcionários com clientes (Acolhimento, Atendimento, Equipe e Satisfação do Cliente).

Como segundo objetivo específico buscou-se levantar as práticas de hospitalidade das padarias artesanais percebidas por seus clientes, o qual pode-se considerar também atingido. Para definir as práticas de hospitalidade usou-se a escala de Blain e Lashley (2014) e pode-se concluir que as características hospitaleiras têm um efeito forte sobre a vantagem competitiva das padarias artesanais, achado confirmado pelas etapas tanto quantitativa quanto qualitativa. A análise pelo SEM mostrou poder de explicação moderado ($R^2 = 0,275$), acurácia preditiva moderada ($Q^2 = 0,16$) e alta força do efeito ($f^2 = 0,379$) da hospitabilidade sobre a vantagem competitiva. Uma vez mais, os proprietários referiram questões relacionadas à equipe como ponto fraco na provisão de um serviço hospitaleiro.

O terceiro objetivo específico definido, de discutir a hospitalidade como um ativo de valor e sua influência na vantagem competitiva das padarias artesanais, também foi alcançado. Ambas as etapas, quantitativa e qualitativa, colaboraram para a confirmação da hospitalidade como um ativo de valor, não frequente nas padarias tradicionais e relativamente bem explorado pelas artesanais. Entretanto, tanto na análise de SEM como nas entrevistas a relativamente baixa barreira para que as características hospitaleiras fossem imitadas pelas tradicionais indicou que a vantagem competitiva pode não ser sustentável por um longo período. O modelo quantitativo mostrou poder de explicação substancial ($R^2 = 0,677$), alta força do efeito ($f^2 = 2,095$) e acurácia preditiva média ($Q^2 = 0,407$). A análise de conteúdo mostrou na categoria Visão Baseada em Recursos, mais enfaticamente na UR Imitabilidade que os entrevistados percebem que o modelo de hospitalidade das padarias artesanais pode ser replicado e que algumas padarias tradicionais já estão tentando fazê-lo.

Desta forma, pode-se considerar que os pressupostos P1 e P2 foram suportados, enquanto P3 foi parcialmente suportado, conforme apresentado no Quadro 7.

A próxima seção apresenta as contribuições teóricas e práticas a partir dos resultados do trabalho.

7.2 CONTRIBUIÇÕES

No campo teórico, esse trabalho contribui para o campo científico da estratégia corporativa e gestão ao testar empiricamente no mercado brasileiro uma de suas teorias, no caso a da RBV. A aplicação de visões quantitativas e qualitativas permite uma compreensão dos elementos do modelo VRIO agindo de forma agregada e as peculiaridades de cada um quando utilizados para analisar o recurso em questão (no caso dessa pesquisa, a hospitalidade). Também pode-se considerar o impacto teórico para a pesquisa em panificação, notadamente no campo da gestão, cuja maior parte dos estudos publicados atualmente são relacionados à microbiologia ou aspectos históricos da alimentação ou imigração.

Pode-se considerar que essa dissertação oferece contribuição metodológica ao se utilizar da triangulação entre métodos quantitativos e qualitativos, os quais são menos frequentes na literatura de A&B relacionada à hospitalidade e estratégia competitiva (OSMO *et al.*, 2020), para alcançar uma conclusão unificada, ao invés de utilizar os dois métodos para análises paralelas.

Do ponto de vista gerencial, esse estudo pode servir aos empreendedores e empresários do setor de panificação como ferramenta para análise estratégica de seus planos de negócio. Ao entender os potenciais impactos da hospitalidade em seus negócios, podem analisar as possibilidades para desenvolvimento, crescimento ou mesmo defesa de suas posições de mercado.

A próxima seção versa sobre as limitações do trabalho.

7.3 LIMITAÇÕES

O trabalho encontrou obstáculos na abrangência da pesquisa de campo. Apesar do crescente fenômeno das padarias artesanais, estas ainda são em um número limitado e têm uma estrutura organizacional enxuta, de forma que alcançar o número de entrevistas e questionários respondidos mostrou-se um desafio.

A ausência de um conceito formal de padaria artesanal impossibilita as associações e sindicatos do setor de oferecer dados acerca desse segmento. Com isso, a busca por sujeitos para integrar a amostra teve que ser realizada por meio de buscas por estabelecimentos nas ruas e de pesquisas na Internet com chaves de busca genéricas, como por exemplo: “Padaria Artesanal São Paulo”. Embora o pesquisador desejasse alcançar um número maior de estabelecimentos com a pesquisa e com uma distribuição geográfica mais dispersa na cidade, após inúmeros e-mails, mensagens em redes sociais e visitas aos estabelecimentos, somente cinco estabelecimentos concordaram em participar da pesquisa.

A escassez de literatura nacional e internacional relacionadas à gestão e à hospitalidade no segmento de panificação mostrou-se uma limitação teórica para o estudo. Os instrumentos de pesquisa e referenciais teóricos necessitaram basear-se em estudos relacionados à alimentação em geral e em temas de gestão e hospitalidade não específicos para o segmento.

Outra limitação metodológica se refere ao tamanho amostral para a etapa quantitativa. Embora os cálculos de amostragem tenham indicado que os 69 respondentes eram suficientes, é comumente aceito como regra de bolso que estudos quantitativos devem ter um mínimo de 100 respondentes. Desta forma, é recomendável que generalizações dos resultados apresentados nessa pesquisa sejam realizadas com cautela.

Considerando os resultados e as limitações desse estudo, a próxima seção sugere ideias para novas pesquisas.

7.4 SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS

Pesquisadores que desejem explorar temas relacionados à hospitalidade como vantagem competitiva ou à estratégia no segmento de padarias artesanais poderiam desenvolver estudos ampliando o escopo dessa pesquisa.

Inicialmente seria possível expandir a amostra tanto da etapa quantitativa quanto da qualitativa, adicionando mais proprietários de padarias artesanais às entrevistas e mais clientes respondentes em cada estabelecimento. Uma distribuição geográfica mais dispersa também ajudaria a fortalecer a representatividade amostral. Deste modo, os resultados obtidos poderiam ser generalizados com menores riscos de se encontrar algum viés implícito.

A pesquisa poderia também ser ampliada para abranger não somente a cidade de São Paulo, mas também outras cidades em que o fenômeno do crescimento das padarias artesanais se faz presente, como é o exemplo de Rio de Janeiro e Curitiba. Uma maior abrangência geográfica permitiria uma visão mais plural, minimizando eventuais distorções por aspectos culturais ou regionais.

Adicionalmente, outras abordagens de estratégia competitiva podem ser aplicadas em estudos semelhantes, sejam utilizando as teorias de Porter (1980; 1990; 1996), da estratégia do Oceano Azul (MAUBORGNE; KIM, 2007) à luz de estratégias para pequenas empresas ou de outras teorias estratégicas contemporâneas.

Ainda sob a ótica da estratégia, poder-se-ia desenvolver estudos baseados em *Grounded Theory* (GLASER; STRAUSS; STRUTZEL, 1968) a fim de se formular

teorias acerca dos direcionadores da vantagem competitiva nesse segmento ao invés de partir de um prisma específico.

Com isso, espera-se que esse trabalho contribua como base teórica para novas, mais amplas e mais profundas pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

- AALTONEN, S.; HEINZE, A.; IELPA, G.; DE TOMMASO, D. Enterprise Cultural Heritage: The Source for Sustainable Competitive Advantage and Survival for Food Sector SMEs. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 16, n. 2, p. 73-83, 2015.
- ABIP. **Indicadores da panificação e confeitaria brasileira em 2020**. Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. 2021.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. McGraw-Hill Companies, 1965.
- ARAMBERRI, J. The host should get lost: Paradigms in the Tourism Theory. **Annals of Tourism Research**, 28, n. 3, p. 738-761, 2001.
- ARIÈS, P. Le bon goût est-il soluble dans la modernité. *In*: GONG, G. e ARIÈS, P. (Ed.). **Le goût**. França: Desclée De Brouwer, 2000.
- BAPTISTA, I. Lugares de Hospitalidade. *In*: DIAS, C. M. M. (Ed.). **Hospitalidade, Reflexões e Perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.
- BAPTISTA, I. Para uma geografia de proximidade humana. **Revista hospitalidade**, 2, n. 2, p. 11-22, 2005.
- BAPTISTA, I. Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**, 5, n. 2, p. 5-14, 2008.
- BARBOFF, M. **O Pão em Portugal**. Portugal: Scribe, 2017. 143 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução YAMAMOTO, M. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BEARDSWORTH, A.; KEIL, T. **Sociology on the Menu: An invitation to the study of food and society**. Londres: Routledge, 1997. 0415114241.
- BECKER, J.-M.; KLEIN, K.; WETZELS, M. Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. **Long range planning**, 45, n. 5-6, p. 359-394, 2012.
- BENEDETTI, M. H.; REBELLO, K. M. R.; REYES, D. E. C. Empreendedores e inovação: contribuições para a estratégia do empreendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 5, n. 1, p. 1-15, 2006.

BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, 4, n. 1 & 2, p. 1–8, 2014.

BOFF, L. **Virtudes para um outro mundo possível: hospitalidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BOFF, L. **Virtudes para um outro mundo possível: Comer & Beber juntos & Viver em paz**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a.

BOFF, L. **Virtudes para um outro mundo possível: convivência, tolerância e respeito**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006b.

BOUTAUD, J. J. Comensalidade: compartilhar a mesa. *In*: MONTANDON, A. (Ed.). **O livro da hospitalidade: a acolhida do estrangeiro na história e nas culturas**. São Paulo: Editora Senac, 2011. p. 1213-1230.

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, 10, n. 4, p. 131-151, 2006.

BRESCIANI, E. Alimentos e bebidas do Antigo Egito. *In*: FLANDRIN, J.-L. e MONTANARI, M. (Ed.). **História da alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998. cap. 3, p. 68-79.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. *In*: LASHLEY, C. e MORRISON, A. (Ed.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. cap. 9, p. 191-221.

CALABREZ, F. d. A.; CAVENAGHI, A. J. A hospitalidade nas transformações urbanas da cidade de São Paulo: o bairro do Tatuapé (São Paulo: Brasil). **TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible**, 10, n. 22, p. 54, 2017.

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

CAMARGO, L. O. d. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, p. 42-69, 2015.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; ZANINI, F. A. M. Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: Um estudo com empresas do Sul do Brasil. **BBR-Brazilian Business Review**, 11, n. 3, p. 29-55, 2014.

CARNEIRO, H. S. Comida e sociedade: significados sociais na história da alimentação. **História: questões & debates**, 42, n. 1, 2005.

CARRARESI, L.; MAMAQI, X.; ALBISU, L. M.; BANTERLE, A. Can Strategic Capabilities Affect Performance? Application of RBV to Small Food Businesses. **Agribusiness**, 32, n. 3, p. 416-436, 2016.

CARVALHO, L. G. A.; BASTOS, S. R.; GIMENES-MINASSE, M. H. G. S. Comensalidade na Família Nuclear Paulistana: 1950 a 2000. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 9, n. 1, p. 18-31, 2017 2017.

CASTLEMAN, T.; CHIN, C. Y.-P. eCommerce and the competitiveness of small enterprises: a study of the restaurant industry. 2002.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York: Academic press, 1977.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Knowledge and strategy**, 73, n. 4, p. 25-40, 1995.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. Tradução LOPES, M. F. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2013. (Série Métodos de Pesquisa.

DA COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DA SILVA, M. A. A técnica da observação nas ciências humanas. **Revista Educativa-Revista de Educação**, 16, n. 2, p. 413-423, 2013.

DERRIDA, J. Hospitality. **Angelaki: Journal of Theoretical Humanities**, 5, n. 3, p. 3-18, 2000.

DIPIETRO, R. Restaurant and foodservice research: a critical reflection behind and an optimistic look ahead. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 29, n. 4, p. 1203-1234, 2017.

DUFOURMANTELLE, A.; DERRIDA, J. **Anne Dufourmantelle convida Jacques Derrida a falar Da Hospitalidade**. São Paulo: Escuta, 2003.

ERDFELDER, E.; FAUL, F.; BUCHNER, A. GPOWER: A general power analysis program. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, 28, n. 1, p. 1-11, 1996.

FALTIN, A. O.; GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. Comensalidade, Hospitalidade e Convivialidade: Um Ensaio Teórico/Commensality, Hospitality and Conviviality: A Theoretical Essay. **ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade**, 11, n. 3, 2019.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A.-G. **G*Power 3.1**. Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, 2007.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A.-G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. . **Behavior Research Methods**, 41, p. 1149-1160. , 2009.

FERNANDES, V. V. G. C. **A gestão de serviços e stakeholders nos domínios da hospitalidade: um estudo de casos nas padarias do bairro Jardins**. Orientador: WADA, E. K. 2015. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo. Disponível em: <http://sitios.anhembi.br/tesesimplificado/handle/TEDE/1712>. Acesso em: 18 mai. 2020.

FERRO, R. C.; REJOWSKI, M. Produção científica no campo da Gastronomia: em busca de uma configuração. **Turismo-Visão e Ação**, 20, n. 3, p. 500-515, 2018.

FISCHLER, C. Commensality, society and culture. **Social science information**, 50, n. 3-4, p. 528-548, 2011.

FLANDRIN, J.-L.; MONTANARI, M. **História da alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de saúde pública**, 24, p. 17-27, 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANCO, A. **De caçador a gourmet: uma história da gastronomia**. Senac, 2001. 8570620446.

FREECOOK. **Padaria artesanal: Transforme sua produção caseira em profissional**. 2020? Disponível em: <https://freecook.com.br/noticias/padaria-artesanal-transforme-sua-producao-caseira-em-profissional/>. Acesso em: 6/10/2021.

FUZINATTO, N. M.; SANTOS JUNIOR, S. Agricultura Urbana como Recurso Competitivo em Serviços Alimentares: Uma Avaliação por meio da Teoria da Visão Baseada em Recursos. **Turismo: Visão e Ação**, 22, n. 1, p. 2-23, 2020 2020.

GALATI, A.; CRESCIMANNO, M.; ROSSI, M.; FARRUGGIA, D. *et al.* The determinants affecting the internationalisation of the Italian SMEs producing sparkling wines: an empirical study on the RBV of the firms. **International Journal of Globalisation and Small Business**, 6, n. 2, p. 100-118, 2014.

GEISSER, S. A predictive approach to the random effect model. **Biometrika**, 61, n. 1, p. 101-107, 1974.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas São Paulo, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008. 8522451427.

GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. Turismo Gastronômico como objeto de pesquisa: análise das publicações em periódicos brasileiros (2005-2017). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 14, p. 92-111, 2020.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L.; STRUTZEL, E. The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. **Nursing research**, 17, n. 4, p. 364, 1968.

GODBOUT, J. T. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 13, n. 38, p. 39-52, 1998.

GOTMAN, A. La question de l'hospitalité aujourd'hui. **Communications**, 65, n. 1, p. 5-19, 1997.

GOTMAN, A. O comercio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, 6, n. 2, p. 3-27, 2009.

GOTMAN, A. França Contemporânea. Uma bricolagem pós-moderna. *In*: MONTANDON, A. (Ed.). **O livro da hospitalidade**. São Paulo: Senac, 2011. p. 97-104.

GRASSI, M.-C. Hospitalité. Passer le seuil. *In*: MONTANDON, A. (Ed.). **Le Livre de l'hospitalité: accueil de l'étranger dans l'histoire et les cultures**, 2004. p. 21-34.

GREENE, J. C.; CARACELLI, V. J.; GRAHAM, W. F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational evaluation and policy analysis**, 11, n. 3, p. 255-274, 1989.

HAIR, J., Joseph F.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J., Joseph F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2014.

HAIR, J., Joseph F.; RISHER, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, 31, n. 1, p. 2-24, 2019.

HAIR, J., Joseph F.; SARSTEDT, M.; HOPKINS, L.; KUPPELWIESER, V. G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. **European business review**, 2014.

HAIR, J., Joseph F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; GUDERGAN, S. P. **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2017. 272 p.

HAIR, J., Joseph F.; ; ANDERSON, R. E.; BABIN, B. J.; BLACK, W. C. Multivariate data analysis: A global perspective. New York: Pearson Education 2010.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43, n. 1, p. 115-135, 2015/01/01 2015.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In: **New challenges to international marketing***: Emerald Group Publishing Limited, 2009.

HIRSCH, S.; SCHIEFER, J.; GSCHWANDTNER, A.; HARTMANN, M. The Determinants of Firm Profitability Differences in EU Food Processing. **Journal of Agricultural Economics**, 65, n. 3, p. 703-721, 2014.

HOFFMANN, V. E.; LEONELO, A. M.; DIAS, C. N.; MATIAS, I. Recursos estratégicos para vantagem competitiva sustentável em food trucks. **Revista Alcance**, 23, n. 3, p. 352-371, 2016.

HOX, J. J.; BECHGER, T. M. An introduction to structural equation modeling. **Family Science Review**, 11, p. 354-373, 1998.

HOYLE, R. H.; GOTTFREDSON, N. C. Sample Size Considerations in Prevention Research Applications of Multilevel Modeling and Structural Equation Modeling. **Prevention Science**, 16, n. 7, p. 987-996, 2015/10/01 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **POF – Pesquisa de Orçamentos Familiares**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/rendimento-despesa-e-consumo/9050-pesquisa-de-orcamentos-familiares.html?=&t=o-que-e>.

JARETA, G. **Crescimento natural: padarias artesanais caem no gosto do consumidor**. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://www.sp.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/SP/crescimento-natural-padarias-artesanais-caem-no-gosto-do-consumidor,c4418d85c04a8610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 4/12/2020.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of consumer research**, 30, n. 2, p. 199-218, 2003.

JOANNÈS, F. A função social do banquete nas primeiras civilizações. *In: FLANDRIN, J.-L. e MONTANARI, M. (Ed.). **História da Alimentação***. São Paulo: Estação Liberdade, 1998. cap. 2, p. 54-67.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 2007, 878 pages, Financial Times/Prentice Hall. 2007.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. Epu, 1980. 8512603402.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Guilford publications, 2015. 1462523358.

LACERDA, C. C. d. O.; MELLO, S. C. B. d.; MARÇAL, M. C. C. "PADARIAS QUE VENDEM ATÉ PÃEZINHOS?": CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SEGMENTO GOURMET. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, 8, n. 2, p. 40-57, 2018.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. *In*: LASHLEY, C. e MORRISON, A. (Ed.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. 1 ed. Barueri, SP: Manole, 2004. p. 1-24.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, 12, n. esp, p. 70-92, 2015 2015.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, 12, p. 70-92, 2015.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. J. **Hospitality: A social lens**. Elsevier, 2007. 0080450938.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, 19, n. 2, p. 139-149, 2008.

LUGOSI, P.; LYNCH, P.; MORRISON, A. Critical hospitality management research. **The Service Industries Journal**, 29, n. 10, p. 1465-1478, 2009.

MACCALLUM, R. C.; WIDAMAN, K. F.; ZHANG, S.; HONG, S. Sample size in factor analysis. **Psychological methods**, 4, n. 1, p. 84, 1999.

MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry?*. **Journal of Management Studies**, 43, n. 1, p. 19-46, 2006.

MARTINS, W. A. Competitividade no setor de panificação: A busca de um novo modelo de gestão. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, 2, n. 1, 2000.

MASSA MADRE. **Panificação artesanal e industrial: entenda as principais diferenças**. 31/01/2017 2017. Disponível em: <https://massamadreblog.com.br/know->

how/info-tecnicas/panificacao-artesanal-e-industrial-entenda-as-principais-diferencas/. Acesso em: 17/06/2021.

MATOS, M. I. S. d. **Portugueses: deslocamentos, experiências e cotidiano: São Paulo séculos XIX e XX**. Bauru/SP: Edusc, 2013. 288 p. 8574603996.

MAUBORGNE, R.; KIM, W. C. **Blue ocean strategy**. Gildan Media, 2007.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. *In: Sociologia e antropologia*. São Paulo: EPU, 1974.

MINTEL. **Global Consumer Trends 2030**. 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. B. **Strategy safari**. Pearson UK, 2000. 1292362375.

MONTANDON, A. Hospitalidade: ontem e hoje. *In: DENCKER, A. d. F. M. e BUENO, M. S. (Ed.). Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira-Thomson, 2003. p. 132.

MUNDFROM, D. J.; SHAW, D. G.; KE, T. L. Minimum Sample Size Recommendations for Conducting Factor Analyses. **International Journal of Testing**, 5, n. 2, p. 159-168, 2005/06/01 2005.

NAIR, A.; TRENDOWSKI, J.; JUDGE, B. A Review of Edith Penrose's, 'Theory of the Growth of the Firm'. **Academy of Management Review**, 33, n. 4, p. 1026-1028, 2008.

O'GORMAN, K. D. Dimensions of hospitality: exploring ancient and classical origins. *In: LASHLEY, C.; LYNCH, P., et al (Ed.). Hospitality: A social lens*. Oxford, UK: Elsevier, 2007. cap. 2, p. 17-32.

OSMO, F. T.; ALVES, C. A.; REJOWSKI, M.; FERRO, R. C., 2020, Seminário Virtual. **Análise Bibliométrica e de Estado da Arte sobre Alimentos e Bebidas em Hospitalidade na Base Spell**. ANPTUR, 2020. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/17/1634.pdf>.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford university press, 1959. 0199573840.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PIGATTO, G.; PIGATTO, G. A. S.; SATOLO, E. G.; DOS SANTOS NEGRETI, A. The importance and the adaptation of internal resources as a competitive advantage for the internationalization of food companies: An analysis of Brazilian companies. **Grey Systems: Theory and Application**, 2019.

PIJLS, R.; GROEN, B. H.; GALETZKA, M.; PRUYN, A. T. Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. **International journal of hospitality management**, 67, p. 125-133, 2017.

PIRES, C. E. R.; DA SILVA, L. S.; FERREIRA, R. A. D.; DE MORAES FILHO, R. A. Estratégias no mercado panificador: a nova tendência delicatessen. **Revista Pretexto**, 10, n. 2, 2009.

PITELIS, C. N. Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy. **International business review**, 13, n. 4, p. 523-532, 2004.

PITT-RIVERS, J. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, 2, n. 1, p. 501-517, 2012.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York (EUA): Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. . 18^{as} ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512 p.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRÁTICA. **PADARIA ARTESANAL: COM PARTICIPAÇÃO ESPECIAL DE ROGÉRIO SHIMURA**. 14/10/2020 2020. Disponível em: https://blog.praticabr.com/padaria-artesanal-com-participacao-especial-de-rogerio-shimura/?gclid=Cj0KcQjwIMaGBhD3ARIsAPvWd6h2PHebWVPMkpUDlzl576JCKfdWs1Rez68XBuPHSFzmLbEM4tuu_dsaAjiFEALw_wcB. Acesso em: 17/06/2021.

RAFFESTIN, C. Réinventer l'hospitalité. **Communications**, n. 65, p. 165-177, 1997.

RICOMINI, A.; SIQUEIRA, F. P. Salvem as padarias! **Sumários Revista da ESPM**, 10, n. 1, p. 63-68, 2013.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; DE SOUZA BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS, 2015.

RODRÍGUEZ-LÓPEZ, M. E.; ALCÁNTARA-PILAR, J. M.; DEL BARRIO-GARCÍA, S.; MUÑOZ-LEIVA, F. A review of restaurant research in the last two decades: A

bibliometric analysis. **International Journal of Hospitality Management**, p. 102387, 2019.

ROMAN, D. J.; PIANA, J.; PEREIRA, M. A. S.; LOZANO, L. *et al.* Fatores de competitividade organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

SANTOS, N. P. d.; GAMA, A. As tradições do pão, territórios e desenvolvimento. **Trunfos de uma Geografia Activa**, p. 273-282, 2011.

SARSTEDT, M.; HAIR JR, J. F.; CHEAH, J.-H.; BECKER, J.-M. *et al.* How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, 27, n. 3, p. 197-211, 2019.

SEBRAE. **Estratégias de Aplicação da Padaria Conceito**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2015.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. *In: Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri, São Paulo: Manole, 2004.

SHMUELI, G.; KOPPIUS, O. R. Predictive analytics in information systems research. **MIS quarterly**, p. 553-572, 2011.

SILVA FILHO, J. N. d. **Restaurante como lugar de hospitalidade e prestação de serviços: o Eat... Empório Restaurante**. Orientador: TORRES, R. d. G. 2015. (Mestrado) -, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo. Disponível em: <http://sitios.anhembi.br/tesesimplificado/handle/TEDE/1654>.

SOBAL, J.; NELSON, M. K. Commensal eating patterns: a community study. **Appetite**, 41, n. 2, p. 181-190, 2003.

SOFTWARE, V. **MAXQDA 2020**. Berlin, Germany: VERBI Software, 2019.

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos Almoçar? Um Estudo da Relação Hospitalidade, Qualidade em Serviços e Marketing de Experiência na Satisfação dos Clientes de Restaurantes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 12, n. 1, p. 57-79, 2018.

STIERAND, M. B.; WOOD, R. C. Reconceptualising the commercial meal experience in the hospitality industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 19, p. 143–148, 2012.

STONE, M. Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. **Journal of the royal statistical society: Series B (Methodological)**, 36, n. 2, p. 111-133, 1974.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.; ULLMAN, J. B. **Using multivariate statistics**. Pearson Boston, MA, 2007.

TELFER, E. **Food for thought: Philosophy and food**. Routledge, 1996. 113478452X.

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

WALTER, U.; EDVARDSSON, B.; ÖSTRÖM, A. Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. **Managing Service Quality: An International Journal**, v.20, n. 3, p. 236-258, DOI: 10.1108/09604521011041961. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09604521011041961>. Acesso em: 15 jan. 2020.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WOLF, E. J.; HARRINGTON, K. M.; CLARK, S. L.; MILLER, M. W. Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. **Educational and psychological measurement**, 73, n. 6, p. 913-934, 2013.

WOOD, R. C. Closing a planning gap? The future of food production and service systems theory. **Tourism and Hospitality Planning & Development**, 1, n. 1, p. 19-37, 2004.

WOOD, R. C. The Future of Food and Beverage Management Research. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 14, n. 1, p. 6–16, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumentos de pesquisa

Para a execução da pesquisa foram desenvolvidos os instrumentos de pesquisa apresentados nas figuras 23, 24 e 25.

Figura 23 – Questionário para levantamento com clientes

1 Dados demográficos	
	Questão
1.1	Idade
1.2	Gênero
1.3	Estado Civil
1.4	Tem filhos? Quantos?
2 Sobre as diferenças nos cenários de hospitalidade	
	Responda as questões abaixo baseado na sua experiência frequentando padarias artesanais e padarias tradicionais.
	Questão
2.0	Sobre qual padaria você está respondendo esse questionário?
2.1	Me sinto melhor recebido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional
2.2	A decoração das padarias artesanais é mais acolhedora do que em das padarias tradicionais
2.3	O ambiente físico das padarias artesanais me faz sentir mais confortável do que o das padarias tradicionais
2.4	Os funcionários das padarias artesanais são mais atenciosos do que os das padarias tradicionais
2.5	Os funcionários das padarias artesanais são mais amigáveis do que os das padarias tradicionais
2.6	Me sinto mais importante quando sou atendido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional
3 Sobre as práticas de hospitalidade das padarias artesanais percebidas pelos clientes	
	Responda as questões abaixo baseado na sua experiência nesse estabelecimento em que está.
	Questão
3.1	Os funcionários dessa padaria artesanal põem minha satisfação em primeiro lugar
3.2	Os funcionários dessa padaria artesanal fazem de tudo para eu ter uma boa experiência
3.3	Os funcionários dessa padaria artesanal são bons anfitriões
3.4	Sinto que nessa padaria artesanal eles se importam com meu conforto
3.5	Os funcionários dessa padaria artesanal parecem se sentir felizes em fazer os clientes se sentirem especiais
3.6	Os funcionários dessa padaria artesanal parecem se sentir responsáveis pelo bem-estar de seus clientes
3.7	Os funcionários dessa padaria artesanal parecem se sentir felizes quando sua hospitalidade é reconhecida
3.8	Os funcionários dessa padaria artesanal parecem se importar em serem bons anfitriões
3.9	Os funcionários dessa padaria artesanal sempre tentam me ajudar quando preciso
3.10	Os funcionários dessa padaria artesanal fazem com que eu me sinta único (a)
3.11	Os funcionários dessa padaria artesanal estão na mesma sintonia que eu
3.12	Os funcionários dessa padaria artesanal estão sempre atentos às minhas necessidades
3.13	Os funcionários dessa padaria artesanal parecem se sentir motivados ao assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos clientes
4 Sobre a vantagem competitiva da hospitalidade	
	Responda as questões abaixo baseado na sua experiência frequentando padarias artesanais e padarias tradicionais.
4.1	Eu vejo valor no nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais
4.2	Eu vejo valor na decoração acolhedora das padarias artesanais
4.3	Eu vejo valor no ambiente cuidadoso das padarias artesanais
4.4	Eu vejo valor no atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais
4.5	É raro ver o mesmo nível de hospitalidade das padarias artesanais nas padarias tradicionais
4.6	É raro ver a mesma decoração acolhedora das padarias artesanais nas padarias tradicionais
4.7	É raro ver o mesmo ambiente cuidadoso das padarias artesanais nas padarias tradicionais
4.8	É raro ver o mesmo atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais nas padarias tradicionais
4.9	Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais
4.10	Seria fácil as padarias tradicionais imitarem a decoração acolhedora das padarias artesanais
4.11	Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o ambiente cuidadoso das padarias artesanais
4.12	Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o atendimento atencioso e amigável oferecido pelas padarias artesanais
4.13	As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer hospitalidade
4.14	As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer uma decoração acolhedora
4.15	As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer um ambiente cuidadoso
4.16	As padarias artesanais tem uma organização voltada para um atendimento atencioso e amigável
5 Sobre a curva de valor das padarias artesanais	
	Responda as questões abaixo comparando as padarias artesanais e padarias tradicionais.
5.1	Meios de pagamento
5.2	Atendimento
5.3	Localização
5.4	Preço
5.5	Sortimento de produtos de panificação
5.6	Sortimento de outros produtos alimentares
5.7	Sortimento de produtos de conveniência
5.8	Espaço físico
5.9	Qualidade dos produtos

Fonte: Elaboração do autor (2021) baseado em Pijls (2017), Blain e Lashley (2014) e Barney e Hesterly (2011)

Figura 24 – Roteiro de entrevistas com proprietários dos estabelecimentos

1 Dados demográficos	
Questão	
1.1	Qual seu nome?
1.2	Qual o estabelecimento em que trabalha?
1.3	E qual cargo ocupa atualmente?
1.4	Como você define seu gênero?
1.5	Qual a sua idade?
2 Entendimento sobre hospitalidade	
2.1	O que você entende por hospitalidade?
2.2	Você considera seu estabelecimento hospitaleiro com os clientes?
2.3	Quais características você considera como hospitaleiras?
2.4	Você considera que as padarias artesanais são mais hospitaleiras do que as tradicionais?
2.5	Você considera que a hospitalidade é um diferencial competitivo das padarias artesanais? Por que?
3 Sobre as práticas de hospitalidade das padarias artesanais na visão dos proprietários	
3.1	Você acredita que os funcionários dessa padaria artesanal põem a satisfação do cliente em primeiro lugar?
3.2	Na sua visão, os funcionários dessa padaria artesanal fazem de tudo para que o cliente tenha uma boa experiência?
3.3	Você considera que os funcionários dessa padaria artesanal são bons anfitriões?
3.4	Quão confortáveis você acredita que os clientes se sentem ao frequentar essa padaria artesanal?
3.5	Quanto você crê que os funcionários dessa padaria artesanal se sentem felizes em fazer os clientes se sentirem especiais?
3.6	Em seu ponto de vista, os funcionários dessa padaria artesanal se sentem responsáveis pelo bem-estar de seus clientes?
3.7	Sobre o reconhecimento dos clientes, você acredita que os funcionários dessa padaria artesanal se sentem felizes quando sua hospitalidade é reconhecida?
3.8	De acordo com sua experiência, os funcionários dessa padaria artesanal parecem se importar em serem bons anfitriões?
3.9	Você considera que os funcionários dessa padaria artesanal sempre tentam ajudar os clientes durante as visitas?
3.10	Quanto você crê que os funcionários dessa padaria artesanal fazem com que os clientes se sintam únicos?
3.11	Na sua visão, os funcionários dessa padaria artesanal estão na mesma sintonia que seus clientes?
3.12	Você acredita que os funcionários dessa padaria artesanal estão sempre atentos às necessidades dos clientes?
3.13	Em sua opinião, os funcionários dessa padaria artesanal se sentem motivados ao assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos clientes?
4 Sobre a vantagem competitiva da hospitalidade	
4.1	Você vê valor no nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais?
4.2	Qual o valor da decoração acolhedora das padarias artesanais em sua opinião?
4.3	Você acredita que um ambiente cuidadoso tem valor nas padarias artesanais?
4.4	Quão importante é o atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais?
4.5	Você acredita ser raro reconhecer o mesmo nível de hospitalidade das padarias artesanais nas padarias tradicionais?
4.6	Você acha raro ver a mesma decoração acolhedora das padarias artesanais nas padarias tradicionais?
4.7	Em sua opinião é comum ver o mesmo ambiente cuidadoso das padarias artesanais nas padarias tradicionais?
4.8	Você crê que o atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais é comum nas padarias tradicionais?
4.9	Quão fácil seria as padarias tradicionais imitarem o nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais?
4.10	Você crê que seria fácil as padarias tradicionais imitarem a decoração acolhedora das padarias artesanais?
4.11	Em sua opinião, as padarias tradicionais teriam facilidade de imitar o ambiente cuidadoso das padarias artesanais?
4.12	Quão difícil você crê que seria para as padarias tradicionais imitarem o atendimento atencioso e amigável oferecido pelas padarias artesanais?
4.13	Você acha que a hospitalidade é bem aproveitada pelas padarias artesanais?
4.14	Quão bem aproveitada pelas padarias artesanais é a decoração acolhedora?
4.15	Em sua opinião as padarias artesanais aproveitam bem seu ambiente cuidadoso?
4.16	Você acredita que as padarias artesanais aproveitam bem o atendimento atencioso e amigável que oferecem?
5 Sobre a curva de valor das padarias artesanais	
Responda as questões abaixo comparando as padarias artesanais e padarias tradicionais.	
5.1	Em sua opinião como é a disponibilidade de meios de pagamento das padarias artesanais quando comparado com as padarias tradicionais?
5.2	Como você compara o atendimento das padarias artesanais em relação ao das padarias tradicionais?
5.3	Você vê alguma diferença de localização das padarias artesanais em comparação com as padarias tradicionais?
5.4	De que forma você vê a diferença de preço entre as padarias artesanais e as padarias tradicionais?
5.5	Como você avalia a diferença de sortimento de produtos de panificação das padarias artesanais em relação ao das padarias tradicionais?
5.6	Em sua opinião como é o sortimento de outros produtos alimentares das padarias artesanais em relação ao das padarias tradicionais?
5.7	Você vê alguma diferença no sortimento de produtos de conveniência das padarias artesanais em relação ao das padarias tradicionais?
5.8	De que forma você vê a diferença no espaço físico das padarias artesanais quando comparado com o das padarias tradicionais?
5.9	Em sua opinião como é a qualidade dos produtos das padarias artesanais quando comparado com o das padarias tradicionais?

Fonte: Elaboração do autor (2021) baseado em Blain e Lashley (2014)

Figura 25 – Roteiro de observação sistemática

1 Dados da observação	
1.1	Nome do Local
1.2	Data da observação
1.3	Horário de início
1.4	Horário de término
2 Guia de observação	
2.1	Decoração do estabelecimento
2.2	Ambientação do estabelecimento (iluminação, música, climatização)
2.3	Sortimento de produtos de panificação
2.4	Sortimento de outros produtos alimentícios
2.5	Sortimento de produtos de conveniência
2.6	Preços dos produtos
2.7	Quantidade de clientes
2.6	Quantidade de funcionários
2.7	Características dos funcionários (uniforme, limpeza, simpatia, organização, prestatividade)
2.8	Interações funcionários-clientes
2.9	Satisfação aparente dos clientes
2.10	Disponibilidade de meios de pagamento

Fonte: Elaboração do autor (2021)

APÊNDICE B – Estatísticas descritivas

Abaixo são apresentados sumários das respostas coletadas obtidas com os questionários em forma de estatísticas descritivas, conforme apresentado nas tabelas 14 a 43.

ESTATÍSTICAS DE DIFERENCIAL DE HOSPITALIDADE

Tabela 14 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e gênero

Questão	Gênero	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Me sinto melhor recebido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	Feminino	42,00	3,90	4,00	4,00	1,14
	Masculino	25,00	3,64	4,00	5,00	1,41
	Mulher transgênero	1,00	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1,00	3,00	3,00	3,00	N/A
A decoração das padarias artesanais é mais acolhedora do que em das padarias tradicionais	Feminino	42,00	4,69	5,00	5,00	0,00
	Masculino	25,00	4,72	5,00	5,00	0,00
	Mulher transgênero	1,00	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1,00	4,00	4,00	4,00	N/A
O ambiente físico das padarias artesanais me faz sentir mais confortável do que o das padarias tradicionais	Feminino	42,00	4,26	5,00	5,00	0,00
	Masculino	25,00	4,32	5,00	5,00	0,00
	Mulher transgênero	1,00	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1,00	3,00	3,00	3,00	N/A
Os funcionários das padarias artesanais são mais atenciosos do que os das padarias tradicionais	Feminino	42,00	3,67	4,00	5,00	1,30
	Masculino	25,00	3,64	4,00	5,00	1,35
	Mulher transgênero	1,00	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1,00	3,00	3,00	3,00	N/A
Os funcionários das padarias artesanais são mais amigáveis do que os das padarias tradicionais	Feminino	42,00	3,48	4,00	4,00	1,27
	Masculino	25,00	3,48	4,00	4,00	1,19
	Mulher transgênero	1,00	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1,00	3,00	3,00	3,00	N/A
Me sinto mais importante quando sou atendido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	Feminino	42,00	3,07	3,00	3,00	1,37
	Masculino	25,00	3,04	3,00	3,00	1,49
	Mulher transgênero	1,00	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1,00	3,00	3,00	3,00	N/A

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 15 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e idade

Questão	Idade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Me sinto melhor recebido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	18-25 anos	2	4,00	4,00	4,00	0,00
	25-30 anos	6	3,83	4,00	5,00	1,33
	31-35 anos	9	3,89	4,00	4,00	1,27
	36-40 anos	18	3,67	4,00	5,00	1,46
	40-50 anos	20	4,00	4,00	5,00	1,03
	50-60 anos	10	3,50	3,50	3,00	1,18
	Maior que 60 anos	4	3,75	4,50	5,00	1,89
A decoração das padarias artesanais é mais acolhedora do que em das padarias tradicionais	18-25 anos	2	5,00	5,00	5,00	0,00
	25-30 anos	6	4,50	4,50	4,00	0,00
	31-35 anos	9	4,78	5,00	5,00	0,00
	36-40 anos	18	4,72	5,00	5,00	0,00
	40-50 anos	20	4,75	5,00	5,00	0,00
	50-60 anos	10	4,40	4,50	5,00	0,00
	Maior que 60 anos	4	4,75	5,00	5,00	0,00
O ambiente físico das padarias artesanais me faz sentir mais confortável do que o das padarias tradicionais	18-25 anos	2	3,50	3,50	3,00	0,00
	25-30 anos	6	4,50	4,50	4,00	0,00
	31-35 anos	9	4,44	5,00	5,00	0,00
	36-40 anos	18	4,06	4,50	5,00	1,16
	40-50 anos	20	4,45	5,00	5,00	0,00
	50-60 anos	10	4,10	4,00	5,00	0,00
	Maior que 60 anos	4	4,25	5,00	5,00	1,50
Os funcionários das padarias artesanais são mais atenciosos do que os das padarias tradicionais	18-25 anos	2	3,50	3,50	2,00	2,12
	25-30 anos	6	4,00	5,00	5,00	1,55
	31-35 anos	9	3,78	4,00	4,00	1,20
	36-40 anos	18	3,56	4,00	4,00	1,34
	40-50 anos	20	3,70	3,50	3,00	1,13
	50-60 anos	10	3,30	4,00	4,00	1,34
	Maior que 60 anos	4	4,00	5,00	5,00	2,00
Os funcionários das padarias artesanais são mais amigáveis do que os das padarias tradicionais	18-25 anos	2	3,50	3,50	3,00	0,00
	25-30 anos	6	3,50	3,50	2,00	1,38
	31-35 anos	9	3,67	4,00	4,00	1,12
	36-40 anos	18	3,50	4,00	4,00	1,20
	40-50 anos	20	3,35	3,00	3,00	1,09
	50-60 anos	10	3,40	4,00	4,00	1,58
	Maior que 60 anos	4	3,75	4,50	5,00	1,89
Me sinto mais importante quando sou atendido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	18-25 anos	2	2,00	2,00	1,00	1,41
	25-30 anos	6	3,33	3,00	2,00	1,51
	31-35 anos	9	3,11	3,00	3,00	1,17
	36-40 anos	18	3,33	3,50	3,00	1,50
	40-50 anos	20	3,10	3,00	3,00	1,25
	50-60 anos	10	2,80	2,50	1,00	1,81
	Maior que 60 anos	4	2,50	3,00	3,00	1,00

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 16 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e renda

Questão	Renda	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Me sinto melhor recebido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	Até R\$ 5,000	9	3,67	4,00	4,00	1,41
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,53	4,00	4,00	1,22
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,13	5,00	5,00	1,19
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,83	4,00	4,00	1,17
	Acima de R\$ 20,000	20	3,85	4,00	5,00	1,27
A decoração das padarias artesanais é mais acolhedora do que em das padarias tradicionais	Até R\$ 5,000	9	4,56	5,00	5,00	0,53
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,63	5,00	5,00	0,50
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,80	5,00	5,00	0,41
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,67	5,00	5,00	0,52
	Acima de R\$ 20,000	20	4,70	5,00	5,00	0,57
O ambiente físico das padarias artesanais me faz sentir mais confortável do que o das padarias tradicionais	Até R\$ 5,000	9	3,67	4,00	4,00	1,12
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,21	5,00	5,00	1,03
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,47	5,00	5,00	0,92
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,33	4,50	5,00	0,82
	Acima de R\$ 20,000	20	4,40	5,00	5,00	0,75
Os funcionários das padarias artesanais são mais atenciosos do que os das padarias tradicionais	Até R\$ 5,000	9	3,11	3,00	2,00	1,45
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,68	4,00	5,00	1,34
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	3,93	4,00	4,00	1,34
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,83	4,00	5,00	1,33
	Acima de R\$ 20,000	20	3,60	3,50	3,00	1,19
Os funcionários das padarias artesanais são mais amigáveis do que os das padarias tradicionais	Até R\$ 5,000	9	3,11	3,00	2,00	1,05
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,58	4,00	4,00	1,39
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,13	4,00	4,00	0,83
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,17	2,50	2,00	1,47
	Acima de R\$ 20,000	20	3,15	3,00	3,00	1,18
Me sinto mais importante quando sou atendido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	Até R\$ 5,000	9	2,78	3,00	2,00	1,20
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,00	3,00	1,00	1,45
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	3,27	3,00	3,00	1,49
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	2,83	2,50	1,00	1,84
	Acima de R\$ 20,000	20	3,20	3,00	3,00	1,28

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 17 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e escolaridade

Questão	Escolaridade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Me sinto melhor recebido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	Ensino Médio Completo	2	3,00	3,00	1,00	2,83
	Ensino Superior Completo	29	3,79	4,00	5,00	1,24
	Ensino Superior Incompleto	7	4,43	5,00	5,00	0,79
	Pós-graduação	31	3,71	4,00	4,00	1,22
A decoração das padarias artesanais é mais acolhedora do que em das padarias tradicionais	Ensino Médio Completo	2	4,50	4,50	4,00	0,71
	Ensino Superior Completo	29	4,59	5,00	5,00	0,57
	Ensino Superior Incompleto	7	5,00	5,00	5,00	0,00
	Pós-graduação	31	4,71	5,00	5,00	0,46
O ambiente físico das padarias artesanais me faz sentir mais confortável do que o das padarias tradicionais	Ensino Médio Completo	2	3,50	3,50	2,00	2,12
	Ensino Superior Completo	29	4,28	5,00	5,00	0,92
	Ensino Superior Incompleto	7	4,57	5,00	5,00	0,79
	Pós-graduação	31	4,23	4,00	5,00	0,92
Os funcionários das padarias artesanais são mais atenciosos do que os das padarias tradicionais	Ensino Médio Completo	2	3,00	3,00	1,00	2,83
	Ensino Superior Completo	29	3,72	4,00	5,00	1,22
	Ensino Superior Incompleto	7	4,00	5,00	5,00	1,73
	Pós-graduação	31	3,55	4,00	4,00	1,21
Os funcionários das padarias artesanais são mais amigáveis do que os das padarias tradicionais	Ensino Médio Completo	2	2,50	2,50	2,00	0,71
	Ensino Superior Completo	29	3,45	4,00	5,00	1,40
	Ensino Superior Incompleto	7	4,00	4,00	5,00	1,16
	Pós-graduação	31	3,45	4,00	4,00	1,06
Me sinto mais importante quando sou atendido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	Ensino Médio Completo	2	3,50	3,50	3,00	0,71
	Ensino Superior Completo	29	3,07	3,00	1,00	1,53
	Ensino Superior Incompleto	7	3,43	4,00	5,00	1,81
	Pós-graduação	31	2,97	3,00	3,00	1,20

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 18 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e padarias

Questão	Padaria	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Me sinto melhor recebido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	A	19	3,95	4,00	5,00	1,31
	B	12	3,67	3,50	5,00	1,37
	C	13	3,77	4,00	3,00	1,17
	D	15	3,47	4,00	3,00	1,25
	E	10	4,20	4,50	5,00	1,03
A decoração das padarias artesanais é mais acolhedora do que em das padarias tradicionais	A	19	4,68	5,00	5,00	0,48
	B	12	4,67	5,00	5,00	0,49
	C	13	4,69	5,00	5,00	0,63
	D	15	4,73	5,00	5,00	0,46
	E	10	4,60	5,00	5,00	0,52
O ambiente físico das padarias artesanais me faz sentir mais confortável do que o das padarias tradicionais	A	19	4,26	4,00	5,00	0,93
	B	12	4,00	4,50	5,00	1,13
	C	13	4,23	4,00	5,00	0,93
	D	15	4,33	5,00	5,00	0,82
	E	10	4,50	5,00	5,00	0,97
Os funcionários das padarias artesanais são mais atenciosos do que os das padarias tradicionais	A	19	3,53	4,00	5,00	1,31
	B	12	3,67	3,50	5,00	1,37
	C	13	3,62	4,00	4,00	1,19
	D	15	3,60	4,00	4,00	1,45
	E	10	4,00	4,50	5,00	1,25
Os funcionários das padarias artesanais são mais amigáveis do que os das padarias tradicionais	A	19	3,11	3,00	3,00	1,15
	B	12	3,33	3,00	3,00	1,07
	C	13	3,46	4,00	4,00	1,27
	D	15	3,67	4,00	4,00	1,29
	E	10	4,10	5,00	5,00	1,29
Me sinto mais importante quando sou atendido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	A	19	2,74	3,00	3,00	0,99
	B	12	3,08	3,00	3,00	1,31
	C	13	3,08	3,00	1,00	1,71
	D	15	3,13	3,00	3,00	1,41
	E	10	3,60	4,50	5,00	1,71

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 19 – Estatísticas Descritivas: Diferencial de hospitalidade e frequência a padarias tradicionais

Questão	Frequência	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Me sinto melhor recebido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	Raramente	7	4,71	5,00	5,00	0,49
	Às vezes	23	4,61	5,00	5,00	0,78
	Frequentemente	24	4,13	4,00	4,00	0,85
	Sempre	15	3,73	4,00	5,00	1,16
A decoração das padarias artesanais é mais acolhedora do que em das padarias tradicionais	Raramente	7	4,57	5,00	5,00	0,54
	Às vezes	23	3,83	4,00	4,00	1,03
	Frequentemente	24	3,58	4,00	5,00	1,32
	Sempre	15	3,07	3,00	5,00	1,62
O ambiente físico das padarias artesanais me faz sentir mais confortável do que o das padarias tradicionais	Raramente	7	4,57	5,00	5,00	0,54
	Às vezes	23	3,70	4,00	4,00	1,11
	Frequentemente	24	3,17	3,00	3,00	1,17
	Sempre	15	3,13	3,00	2,00	1,41
Os funcionários das padarias artesanais são mais atenciosos do que os das padarias tradicionais	Raramente	7	4,00	4,00	3,00	1,00
	Às vezes	23	3,17	3,00	3,00	1,23
	Frequentemente	24	3,00	3,00	3,00	1,35
	Sempre	15	2,60	2,00	1,00	1,68
Os funcionários das padarias artesanais são mais amigáveis do que os das padarias tradicionais	Raramente	7	4,71	5,00	5,00	0,49
	Às vezes	23	3,87	4,00	4,00	1,06
	Frequentemente	24	3,71	4,00	3,00	1,16
	Sempre	15	3,40	4,00	5,00	1,64
Me sinto mais importante quando sou atendido em uma padaria artesanal do que em uma padaria tradicional	Raramente	7	4,86	5,00	5,00	0,38
	Às vezes	23	4,74	5,00	5,00	0,45
	Frequentemente	24	4,63	5,00	5,00	0,58
	Sempre	15	4,60	5,00	5,00	0,51

Fonte: Elaboração do autor (2021)

ESTATÍSTICAS DOS ATIBUTOS DO MODELO VRIO

Tabela 20 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e padarias

Questão	Padaria	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Eu vejo valor no nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	A	4,63	5,00	5,00	0,76	4,63
	B	4,58	5,00	5,00	0,79	4,58
	C	4,62	5,00	5,00	0,51	4,62
	D	4,53	5,00	5,00	0,92	4,53
	E	4,80	5,00	5,00	0,42	4,80
Eu vejo valor na decoração acolhedora das padarias artesanais	A	4,79	5,00	5,00	0,42	4,79
	B	4,50	5,00	5,00	0,80	4,50
	C	4,62	5,00	5,00	0,51	4,62
	D	4,73	5,00	5,00	0,59	4,73
	E	4,80	5,00	5,00	0,42	4,80
Eu vejo valor no ambiente cuidadoso das padarias artesanais	A	4,79	5,00	5,00	0,42	4,79
	B	4,67	5,00	5,00	0,65	4,67
	C	4,54	5,00	5,00	0,52	4,54
	D	4,80	5,00	5,00	0,41	4,80
	E	4,80	5,00	5,00	0,42	4,80
Eu vejo valor no atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais	A	4,74	5,00	5,00	0,56	4,74
	B	4,75	5,00	5,00	0,62	4,75
	C	4,54	5,00	5,00	0,66	4,54
	D	4,73	5,00	5,00	0,59	4,73
	E	4,80	5,00	5,00	0,42	4,80

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 21 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e padarias

Questão	Padaria	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
É raro ver o mesmo nível de hospitalidade das padarias artesanais nas padarias tradicionais	A	19	3,42	4,00	4,00	0,96
	B	12	3,50	3,00	3,00	1,17
	C	13	3,46	4,00	5,00	1,45
	D	15	3,60	4,00	4,00	1,35
	E	10	4,60	5,00	5,00	0,52
É raro ver a mesma decoração acolhedora das padarias artesanais nas padarias tradicionais	A	19	4,05	4,00	4,00	0,91
	B	12	4,17	5,00	5,00	1,19
	C	13	4,15	4,00	4,00	0,90
	D	15	4,40	5,00	5,00	1,06
	E	10	4,60	5,00	5,00	0,52
É raro ver o mesmo ambiente cuidadoso das padarias artesanais nas padarias tradicionais	A	19	3,89	4,00	4,00	0,94
	B	12	3,75	4,00	3,00	0,97
	C	13	4,00	4,00	4,00	0,82
	D	15	4,07	4,00	4,00	1,03
	E	10	4,50	5,00	5,00	0,71
É raro ver o mesmo atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais nas padarias tradicionais	A	19	3,58	4,00	4,00	1,22
	B	12	3,58	3,50	3,00	1,31
	C	13	3,08	3,00	2,00	1,32
	D	15	3,47	4,00	4,00	1,46
	E	10	4,00	4,00	4,00	0,67

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 22 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e padarias

Questão	Padaria	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	A	19	2,89	3,00	3,00	1,05
	B	12	2,08	2,00	3,00	0,90
	C	13	2,77	3,00	3,00	0,93
	D	15	3,53	4,00	2,00	1,19
	E	10	3,60	4,00	4,00	1,08
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem a decoração acolhedora das padarias artesanais	A	19	3,00	3,00	2,00	1,33
	B	12	2,25	2,50	3,00	0,87
	C	13	2,62	3,00	2,00	1,04
	D	15	3,47	4,00	4,00	1,06
	E	10	3,80	4,00	5,00	1,23
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o ambiente cuidadoso das padarias artesanais	A	19	2,95	3,00	4,00	1,18
	B	12	2,33	2,50	3,00	0,99
	C	13	3,00	3,00	3,00	0,91
	D	15	3,80	4,00	4,00	1,01
	E	10	3,90	4,00	5,00	1,20
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o atendimento atencioso e amigável oferecido pelas padarias artesanais	A	19	3,58	4,00	3,00	1,12
	B	12	3,00	3,00	3,00	1,13
	C	13	3,00	3,00	3,00	1,08
	D	15	4,07	4,00	5,00	1,10
	E	10	3,80	4,00	5,00	1,23

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 23 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e padarias

Questão	Padaria	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer hospitalidade	A	19	4,26	4,00	4,00	0,81
	B	12	4,08	5,00	5,00	1,24
	C	13	3,92	4,00	4,00	0,95
	D	15	4,27	5,00	5,00	0,96
	E	10	4,60	5,00	5,00	0,52
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer uma decoração acolhedora	A	19	4,53	5,00	5,00	0,51
	B	12	4,17	5,00	5,00	1,12
	C	13	4,00	4,00	4,00	0,91
	D	15	4,47	5,00	5,00	0,92
	E	10	4,70	5,00	5,00	0,48
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer um ambiente cuidadoso	A	19	4,47	4,00	4,00	0,51
	B	12	4,17	5,00	5,00	1,12
	C	13	4,00	4,00	4,00	0,91
	D	15	4,60	5,00	5,00	0,63
	E	10	4,70	5,00	5,00	0,48
As padarias artesanais tem uma organização voltada para um atendimento atencioso e amigável	A	19	4,58	5,00	5,00	0,61
	B	12	4,17	5,00	5,00	1,12
	C	13	4,15	4,00	4,00	0,80
	D	15	4,47	5,00	5,00	0,74
	E	10	4,70	5,00	5,00	0,48

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 24 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e frequência a padarias tradicionais

Questão	Frequência	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Eu vejo valor no nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	Raramente	7	5,00	5,00	5,00	0,00
	Às vezes	23	4,74	5,00	5,00	0,54
	Frequentemente	24	4,58	5,00	5,00	0,72
	Sempre	15	4,33	5,00	5,00	0,98
Eu vejo valor na decoração acolhedora das padarias artesanais	Raramente	7	5,00	5,00	5,00	0,00
	Às vezes	23	4,74	5,00	5,00	0,54
	Frequentemente	24	4,67	5,00	5,00	0,48
	Sempre	15	4,53	5,00	5,00	0,74
Eu vejo valor no ambiente cuidadoso das padarias artesanais	Raramente	7	5,00	5,00	5,00	0,00
	Às vezes	23	4,78	5,00	5,00	0,52
	Frequentemente	24	4,63	5,00	5,00	0,50
	Sempre	15	4,67	5,00	5,00	0,49
Eu vejo valor no atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais	Raramente	7	5,00	5,00	5,00	0,00
	Às vezes	23	4,74	5,00	5,00	0,54
	Frequentemente	24	4,67	5,00	5,00	0,64
	Sempre	15	4,60	5,00	5,00	0,63

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 25 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e frequência a padarias tradicionais

Questão	Frequência	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
É raro ver o mesmo nível de hospitalidade das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Raramente	7	4,57	5,00	5,00	0,54
	Às vezes	23	3,96	4,00	4,00	0,93
	Frequentemente	24	3,46	3,50	3,00	1,18
	Sempre	15	3,07	3,00	2,00	1,44
É raro ver a mesma decoração acolhedora das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Raramente	7	4,57	5,00	5,00	0,54
	Às vezes	23	4,30	4,00	4,00	0,77
	Frequentemente	24	4,25	5,00	5,00	1,11
	Sempre	15	4,00	4,00	5,00	1,07
É raro ver o mesmo ambiente cuidadoso das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Raramente	7	4,29	4,00	4,00	0,76
	Às vezes	23	4,13	4,00	4,00	0,82
	Frequentemente	24	3,92	4,00	4,00	0,93
	Sempre	15	3,87	4,00	5,00	1,13
É raro ver o mesmo atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Raramente	7	4,00	4,00	4,00	1,00
	Às vezes	23	3,87	4,00	4,00	0,87
	Frequentemente	24	3,42	4,00	4,00	1,28
	Sempre	15	2,93	2,00	2,00	1,58

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 26 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e frequência a padarias tradicionais

Questão	Frequência	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	Raramente	7	3,00	3,00	2,00	1,16
	Às vezes	23	3,13	3,00	3,00	0,82
	Frequentemente	15	2,93	3,00	3,00	1,34
	Sempre	24	2,83	3,00	2,00	1,31
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem a decoração acolhedora das padarias artesanais	Raramente	7	3,29	3,00	2,00	1,38
	Às vezes	23	3,17	3,00	3,00	0,98
	Frequentemente	24	2,92	3,00	4,00	1,38
	Sempre	15	2,80	3,00	2,00	1,27
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o ambiente cuidadoso das padarias artesanais	Raramente	7	3,29	3,00	2,00	1,38
	Às vezes	23	3,30	3,00	4,00	0,93
	Frequentemente	24	3,13	3,00	4,00	1,30
	Sempre	15	3,00	3,00	2,00	1,31
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o atendimento atencioso e amigável oferecido pelas padarias artesanais	Raramente	7	3,71	4,00	5,00	1,38
	Às vezes	23	3,70	4,00	3,00	1,06
	Frequentemente	24	3,54	4,00	4,00	1,18
	Sempre	15	3,07	3,00	2,00	1,22

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 27 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e frequência a padarias tradicionais

Questão	Frequência	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer hospitalidade	Raramente	7	4,43	5,00	5,00	0,79
	Às vezes	23	4,39	5,00	5,00	0,78
	Frequentemente	24	4,08	4,00	5,00	1,02
	Sempre	15	4,07	4,00	4,00	1,03
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer uma decoração acolhedora	Raramente	7	4,43	5,00	5,00	0,79
	Às vezes	23	4,52	5,00	5,00	0,79
	Frequentemente	24	4,38	5,00	5,00	0,82
	Sempre	15	4,13	4,00	4,00	0,92
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer um ambiente cuidadoso	Raramente	7	4,71	5,00	5,00	0,49
	Às vezes	23	4,52	5,00	5,00	0,79
	Frequentemente	24	4,29	4,00	5,00	0,81
	Sempre	15	4,20	4,00	4,00	0,78
As padarias artesanais tem uma organização voltada para um atendimento atencioso e amigável	Raramente	7	4,71	5,00	5,00	0,49
	Às vezes	23	4,52	5,00	5,00	0,79
	Frequentemente	24	4,38	5,00	5,00	0,77
	Sempre	15	4,20	4,00	5,00	0,86

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 28 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e idade

Questão	Idade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Eu vejo valor no nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	18-25 anos	2	5,00	5,00	5,00	0,00
	25-30 anos	6	4,00	4,50	5,00	1,27
	31-35 anos	9	4,56	5,00	5,00	1,01
	36-40 anos	18	4,67	5,00	5,00	0,69
	40-50 anos	20	4,70	5,00	5,00	0,47
	50-60 anos	10	4,70	5,00	5,00	0,48
	Maior que 60 anos	4	4,75	5,00	5,00	0,50
Eu vejo valor na decoração acolhedora das padarias artesanais	18-25 anos	2	5,00	5,00	5,00	0,00
	25-30 anos	6	4,67	5,00	5,00	0,52
	31-35 anos	9	4,89	5,00	5,00	0,33
	36-40 anos	18	4,61	5,00	5,00	0,70
	40-50 anos	20	4,70	5,00	5,00	0,47
	50-60 anos	10	4,60	5,00	5,00	0,70
	Maior que 60 anos	4	4,75	5,00	5,00	0,50
Eu vejo valor no ambiente cuidadoso das padarias artesanais	18-25 anos	2	5,00	5,00	5,00	0,00
	25-30 anos	6	4,50	4,50	4,00	0,55
	31-35 anos	9	4,89	5,00	5,00	0,33
	36-40 anos	18	4,72	5,00	5,00	0,58
	40-50 anos	20	4,70	5,00	5,00	0,47
	50-60 anos	10	4,60	5,00	5,00	0,52
	Maior que 60 anos	4	5,00	5,00	5,00	0,00
Eu vejo valor no atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais	18-25 anos	2	4,50	4,50	4,00	0,71
	25-30 anos	6	4,50	5,00	5,00	0,84
	31-35 anos	9	4,78	5,00	5,00	0,67
	36-40 anos	18	4,78	5,00	5,00	0,55
	40-50 anos	20	4,80	5,00	5,00	0,41
	50-60 anos	10	4,50	5,00	5,00	0,71
	Maior que 60 anos	4	4,75	5,00	5,00	0,50

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 29 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e idade

Questão	Idade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
É raro ver o mesmo nível de hospitalidade das padarias artesanais nas padarias tradicionais	18-25 anos	2	3,00	3,00	3,00	0,00
	25-30 anos	6	3,17	2,50	2,00	1,47
	31-35 anos	9	3,56	4,00	4,00	1,33
	36-40 anos	18	4,11	4,50	5,00	1,13
	40-50 anos	20	3,90	4,00	4,00	0,64
	50-60 anos	10	2,90	3,00	1,00	1,60
	Maior que 60 anos	4	3,50	3,50	2,00	1,29
É raro ver a mesma decoração acolhedora das padarias artesanais nas padarias tradicionais	18-25 anos	2	3,50	3,50	2,00	2,12
	25-30 anos	6	4,00	4,00	4,00	1,10
	31-35 anos	9	4,33	5,00	5,00	1,00
	36-40 anos	18	4,33	5,00	5,00	0,91
	40-50 anos	20	4,50	4,50	4,00	0,51
	50-60 anos	10	3,80	4,00	4,00	1,32
	Maior que 60 anos	4	4,25	4,50	5,00	0,96
É raro ver o mesmo ambiente cuidadoso das padarias artesanais nas padarias tradicionais	18-25 anos	2	3,50	3,50	2,00	2,12
	25-30 anos	6	4,00	4,00	4,00	0,63
	31-35 anos	9	3,89	4,00	4,00	1,17
	36-40 anos	18	4,17	4,00	4,00	0,79
	40-50 anos	20	4,10	4,00	4,00	0,79
	50-60 anos	10	3,70	4,00	4,00	1,16
	Maior que 60 anos	4	4,25	4,50	5,00	0,96
É raro ver o mesmo atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais nas padarias tradicionais	18-25 anos	2	3,50	3,50	2,00	2,12
	25-30 anos	6	3,17	3,00	2,00	1,33
	31-35 anos	9	3,33	4,00	2,00	1,58
	36-40 anos	18	3,50	4,00	4,00	1,30
	40-50 anos	20	3,80	4,00	4,00	0,89
	50-60 anos	10	3,20	3,50	2,00	1,40
	Maior que 60 anos	4	4,00	4,50	5,00	1,41

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 30 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e idade

Questão	Idade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	18-25 anos	2	2,00	2,00	1,00	1,41
	25-30 anos	6	3,33	3,00	3,00	1,03
	31-35 anos	9	3,11	3,00	2,00	1,05
	36-40 anos	18	3,00	3,00	3,00	1,19
	40-50 anos	20	2,75	3,00	4,00	1,12
	50-60 anos	10	3,10	3,00	3,00	1,29
	Maior que 60 anos	4	3,25	3,00	3,00	1,26
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem a decoração acolhedora das padarias artesanais	18-25 anos	2	2,00	2,00	2,00	0,00
	25-30 anos	6	3,50	4,00	4,00	1,23
	31-35 anos	9	3,56	4,00	4,00	0,88
	36-40 anos	18	3,22	3,00	3,00	1,40
	40-50 anos	20	2,60	2,50	2,00	1,05
	50-60 anos	10	2,70	3,00	3,00	1,16
	Maior que 60 anos	4	3,50	3,50	2,00	1,73
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o ambiente cuidadoso das padarias artesanais	18-25 anos	2	2,00	2,00	2,00	0,00
	25-30 anos	6	3,50	4,00	4,00	1,23
	31-35 anos	9	3,33	3,00	3,00	1,00
	36-40 anos	18	3,39	3,00	3,00	1,24
	40-50 anos	20	2,80	3,00	4,00	1,11
	50-60 anos	10	3,40	3,50	3,00	1,27
	Maior que 60 anos	4	3,25	3,00	2,00	1,50
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o atendimento atencioso e amigável oferecido pelas padarias artesanais	18-25 anos	2	2,00	2,00	2,00	0,00
	25-30 anos	6	3,83	4,00	4,00	0,98
	31-35 anos	9	3,44	4,00	4,00	1,01
	36-40 anos	18	3,83	3,50	3,00	1,04
	40-50 anos	20	3,15	3,00	3,00	1,09
	50-60 anos	10	3,50	3,50	5,00	1,51
	Maior que 60 anos	4	4,25	5,00	5,00	1,50

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 31 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e idade

Questão	Idade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer hospitalidade	18-25 anos	2	4,50	4,50	4,00	0,71
	25-30 anos	6	4,17	4,50	5,00	1,17
	31-35 anos	9	4,33	4,00	4,00	0,71
	36-40 anos	18	4,28	4,50	5,00	0,90
	40-50 anos	20	4,25	4,50	5,00	0,91
	50-60 anos	10	3,80	4,00	5,00	1,23
	Maior que 60 anos	4	4,50	4,50	4,00	0,58
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer uma decoração acolhedora	18-25 anos	2	4,50	4,50	4,00	0,71
	25-30 anos	6	4,33	4,00	4,00	0,52
	31-35 anos	9	4,44	5,00	5,00	0,73
	36-40 anos	18	4,39	5,00	5,00	0,78
	40-50 anos	20	4,45	5,00	5,00	0,83
	50-60 anos	10	4,00	4,50	5,00	1,25
	Maior que 60 anos	4	4,75	5,00	5,00	0,50
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer um ambiente cuidadoso	18-25 anos	2	4,50	4,50	4,00	0,71
	25-30 anos	6	4,33	4,00	4,00	0,52
	31-35 anos	9	4,56	5,00	5,00	0,53
	36-40 anos	18	4,33	4,50	5,00	0,77
	40-50 anos	20	4,45	5,00	5,00	0,83
	50-60 anos	10	4,10	4,50	5,00	1,10
	Maior que 60 anos	4	4,75	5,00	5,00	0,50
As padarias artesanais tem uma organização voltada para um atendimento atencioso e amigável	18-25 anos	2	5,00	5,00	5,00	0,00
	25-30 anos	6	4,17	4,50	5,00	0,98
	31-35 anos	9	4,56	5,00	5,00	0,53
	36-40 anos	18	4,44	5,00	5,00	0,78
	40-50 anos	20	4,50	5,00	5,00	0,83
	50-60 anos	10	4,10	4,00	5,00	0,88
	Maior que 60 anos	4	4,50	4,50	4,00	0,58

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 32 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e gênero

Questão	Gênero	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Eu vejo valor no nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	Feminino	42	4,76	5,00	5,00	0,53
	Masculino	25	4,44	5,00	5,00	0,87
	Mulher transexual	1	5,00	5,00	5,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
Eu vejo valor na decoração acolhedora das padarias artesanais	Feminino	42	4,76	5,00	5,00	0,53
	Masculino	25	4,64	5,00	5,00	0,49
	Mulher transexual	1	5,00	5,00	5,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
Eu vejo valor no ambiente cuidadoso das padarias artesanais	Feminino	42	4,81	5,00	5,00	0,40
	Masculino	25	4,64	5,00	5,00	0,49
	Mulher transexual	1	5,00	5,00	5,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
Eu vejo valor no atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais	Feminino	42	4,79	5,00	5,00	0,47
	Masculino	25	4,64	5,00	5,00	0,64
	Mulher transexual	1	5,00	5,00	5,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 33 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e gênero

Questão	Gênero	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
É raro ver o mesmo nível de hospitalidade das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Feminino	42	3,74	4,00	5,00	1,23
	Masculino	25	3,52	4,00	4,00	1,16
	Mulher transgênero	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
É raro ver a mesma decoração acolhedora das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Feminino	42	4,26	4,50	5,00	0,99
	Masculino	25	4,28	4,00	5,00	0,89
	Mulher transgênero	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
É raro ver o mesmo ambiente cuidadoso das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Feminino	42	3,98	4,00	4,00	1,00
	Masculino	25	4,12	4,00	4,00	0,78
	Mulher transgênero	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
É raro ver o mesmo atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Feminino	42	3,57	4,00	5,00	1,29
	Masculino	25	3,44	4,00	4,00	1,23
	Mulher transgênero	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 34 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e gênero

Questão	Gênero	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	Feminino	42	2,98	3,00	3,00	1,20
	Masculino	25	2,92	3,00	2,00	1,08
	Mulher transexual	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem a decoração acolhedora das padarias artesanais	Feminino	42	2,93	3,00	3,00	1,22
	Masculino	25	3,12	3,00	2,00	1,27
	Mulher transexual	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o ambiente cuidadoso das padarias artesanais	Feminino	42	3,14	3,00	4,00	1,24
	Masculino	25	3,20	3,00	4,00	1,12
	Mulher transexual	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o atendimento atencioso e amigável oferecido pelas padarias artesanais	Feminino	42	3,57	4,00	5,00	1,17
	Masculino	25	3,36	3,00	4,00	1,19
	Mulher transexual	1	5,00	5,00	5,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 35 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e gênero

Questão	Gênero	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer hospitalidade	Feminino	42	4,26	4,00	5,00	0,86
	Masculino	25	4,20	5,00	5,00	1,04
	Mulher transexual	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer uma decoração acolhedora	Feminino	42	4,40	5,00	5,00	0,83
	Masculino	25	4,40	5,00	5,00	0,82
	Mulher transexual	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer um ambiente cuidadoso	Feminino	42	4,40	5,00	5,00	0,77
	Masculino	25	4,44	5,00	5,00	0,77
	Mulher transexual	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A
As padarias artesanais tem uma organização voltada para um atendimento atencioso e amigável	Feminino	42	4,48	5,00	5,00	0,74
	Masculino	25	4,40	5,00	5,00	0,82
	Mulher transexual	1	4,00	4,00	4,00	N/A
	Prefiro não dizer	1	3,00	3,00	3,00	N/A

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 36 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e faixa de renda

Questão	Renda	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Eu vejo valor no nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	Até R\$ 5,000	9	4,56	5,00	5,00	0,73
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,68	5,00	5,00	0,67
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,73	5,00	5,00	0,46
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,33	5,00	5,00	1,21
	Acima de R\$ 20,000	20	4,60	5,00	5,00	0,75
Eu vejo valor na decoração acolhedora das padarias artesanais	Até R\$ 5,000	9	4,56	5,00	5,00	0,73
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,79	5,00	5,00	0,54
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,80	5,00	5,00	0,41
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,33	4,50	5,00	0,82
	Acima de R\$ 20,000	20	4,70	5,00	5,00	0,47
Eu vejo valor no ambiente cuidadoso das padarias artesanais	Até R\$ 5,000	9	4,67	5,00	5,00	0,50
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,79	5,00	5,00	0,54
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,80	5,00	5,00	0,41
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,50	4,50	4,00	0,55
	Acima de R\$ 20,000	20	4,70	5,00	5,00	0,47
Eu vejo valor no atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais	Até R\$ 5,000	9	4,67	5,00	5,00	0,50
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,79	5,00	5,00	0,54
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,87	5,00	5,00	0,35
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,50	5,00	5,00	0,84
	Acima de R\$ 20,000	20	4,60	5,00	5,00	0,68

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 37 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e faixa de renda

Questão	Renda	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
É raro ver o mesmo nível de hospitalidade das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Até R\$ 5,000	9	3,44	3,00	3,00	1,13
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,74	4,00	4,00	0,93
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,00	4,00	5,00	1,25
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,50	4,00	4,00	1,64
	Acima de R\$ 20,000	20	3,45	4,00	4,00	1,28
É raro ver a mesma decoração acolhedora das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Até R\$ 5,000	9	3,67	4,00	2,00	1,32
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,37	4,00	5,00	0,68
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,60	5,00	5,00	0,63
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,50	4,50	4,00	0,55
	Acima de R\$ 20,000	20	4,05	4,00	4,00	1,15
É raro ver o mesmo ambiente cuidadoso das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Até R\$ 5,000	9	3,44	3,00	3,00	1,13
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,05	4,00	4,00	0,71
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,40	4,00	4,00	0,63
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,17	4,00	4,00	0,75
	Acima de R\$ 20,000	20	3,90	4,00	4,00	1,12
É raro ver o mesmo atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Até R\$ 5,000	9	3,00	3,00	2,00	1,32
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,79	4,00	4,00	1,03
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	3,87	4,00	5,00	1,30
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,33	3,50	2,00	1,21
	Acima de R\$ 20,000	20	3,30	4,00	4,00	1,34

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 38 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e faixa de renda

Questão	Padaria	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	Até R\$ 5,000	9	3,22	3,00	3,00	1,20
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	2,95	3,00	3,00	1,18
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	3,27	3,00	3,00	1,22
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,00	3,00	3,00	1,41
	Acima de R\$ 20,000	20	2,65	3,00	2,00	0,93
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem a decoração acolhedora das padarias artesanais	Até R\$ 5,000	9	3,33	4,00	4,00	1,41
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,05	3,00	2,00	1,18
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	3,13	3,00	4,00	1,30
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	2,33	2,50	3,00	0,82
	Acima de R\$ 20,000	20	2,95	3,00	3,00	1,23
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o ambiente cuidadoso das padarias artesanais	Até R\$ 5,000	9	3,33	4,00	4,00	1,41
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,11	3,00	2,00	1,20
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	3,47	4,00	4,00	1,25
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,00	3,00	3,00	1,41
	Acima de R\$ 20,000	20	3,00	3,00	3,00	0,97
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o atendimento atencioso e amigável oferecido pelas padarias artesanais	Até R\$ 5,000	9	3,89	4,00	5,00	1,27
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	3,26	3,00	2,00	1,20
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	3,93	4,00	4,00	0,88
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,17	3,00	3,00	1,33
	Acima de R\$ 20,000	20	3,35	3,00	3,00	1,23

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 39 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e faixa de renda

Questão	Renda	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer hospitalidade	Até R\$ 5,000	9	4,22	4,00	4,00	0,67
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,47	5,00	5,00	0,84
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,33	5,00	5,00	0,90
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	3,67	4,00	2,00	1,37
	Acima de R\$ 20,000	20	4,05	4,00	5,00	0,95
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer uma decoração acolhedora	Até R\$ 5,000	9	4,11	4,00	4,00	0,60
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,53	5,00	5,00	0,84
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,47	5,00	5,00	0,74
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,17	4,50	5,00	1,17
	Acima de R\$ 20,000	20	4,35	5,00	5,00	0,88
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer um ambiente cuidadoso	Até R\$ 5,000	9	4,11	4,00	4,00	0,60
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,53	5,00	5,00	0,84
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,53	5,00	5,00	0,64
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,33	4,50	5,00	0,82
	Acima de R\$ 20,000	20	4,30	4,50	5,00	0,87
As padarias artesanais tem uma organização voltada para um atendimento atencioso e amigável	Até R\$ 5,000	9	4,33	4,00	4,00	0,71
	Entre R\$ 5,001 e R\$ 10,000	19	4,47	5,00	5,00	0,91
	Entre R\$ 10,001 e R\$ 15,000	15	4,47	5,00	5,00	0,64
	Entre R\$ 15,001 e R\$ 20,000	6	4,33	5,00	5,00	1,03
	Acima de R\$ 20,000	20	4,40	5,00	5,00	0,75

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 40 – Estatísticas Descritivas: Atributos de valor e escolaridade

Questão	Escolaridade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Eu vejo valor no nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	4,71	5,00	5,00	0,49
	Ensino Superior Completo	29	4,76	5,00	5,00	0,64
	Pós-graduação	31	4,52	5,00	5,00	0,77
Eu vejo valor na decoração acolhedora das padarias artesanais	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	4,86	5,00	5,00	0,38
	Ensino Superior Completo	29	4,76	5,00	5,00	0,51
	Pós-graduação	31	4,65	5,00	5,00	0,55
Eu vejo valor no ambiente cuidadoso das padarias artesanais	Ensino Médio Completo	2	4,50	4,50	4,00	0,71
	Ensino Superior Incompleto	7	4,86	5,00	5,00	0,38
	Ensino Superior Completo	29	4,76	5,00	5,00	0,44
	Pós-graduação	31	4,68	5,00	5,00	0,54
Eu vejo valor no atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais	Ensino Médio Completo	2	4,50	4,50	4,00	0,71
	Ensino Superior Incompleto	7	4,86	5,00	5,00	0,38
	Ensino Superior Completo	29	4,72	5,00	5,00	0,59
	Pós-graduação	31	4,68	5,00	5,00	0,60

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 41 – Estatísticas Descritivas: Atributos de raridade e escolaridade

Questão	Escolaridade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
É raro ver o mesmo nível de hospitalidade das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	4,14	4,00	5,00	0,90
	Ensino Superior Completo	29	3,62	4,00	5,00	1,27
	Pós-graduação	31	3,55	4,00	4,00	1,18
É raro ver a mesma decoração acolhedora das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Ensino Médio Completo	2	3,50	3,50	2,00	2,12
	Ensino Superior Incompleto	7	4,57	5,00	5,00	1,13
	Ensino Superior Completo	29	4,31	4,00	5,00	0,85
	Pós-graduação	31	4,16	4,00	4,00	0,93
É raro ver o mesmo ambiente cuidadoso das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	4,29	5,00	5,00	1,11
	Ensino Superior Completo	29	4,00	4,00	4,00	0,85
	Pós-graduação	31	3,97	4,00	4,00	0,95
É raro ver o mesmo atendimento atencioso e amigável das padarias artesanais nas padarias tradicionais	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	4,29	5,00	5,00	1,11
	Ensino Superior Completo	29	3,48	4,00	4,00	1,18
	Pós-graduação	31	3,35	4,00	4,00	1,31

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 42 – Estatísticas Descritivas: Atributos de imitabilidade e escolaridade

Questão	Escolaridade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o nível de hospitalidade oferecido pelas padarias artesanais	Ensino Médio Completo	2	2,50	2,50	2,00	0,71
	Ensino Superior Incompleto	7	2,71	3,00	1,00	1,80
	Ensino Superior Completo	29	2,93	3,00	3,00	1,13
	Pós-graduação	31	3,10	3,00	4,00	1,01
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem a decoração acolhedora das padarias artesanais	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	2,57	2,00	1,00	1,51
	Ensino Superior Completo	29	2,83	3,00	2,00	1,17
	Pós-graduação	31	3,23	3,00	4,00	1,18
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o ambiente cuidadoso das padarias artesanais	Ensino Médio Completo	2	3,50	3,50	3,00	0,71
	Ensino Superior Incompleto	7	2,71	2,00	1,00	1,70
	Ensino Superior Completo	29	2,93	3,00	2,00	1,25
	Pós-graduação	31	3,48	4,00	4,00	0,93
Seria fácil as padarias tradicionais imitarem o atendimento atencioso e amigável oferecido pelas padarias artesanais	Ensino Médio Completo	2	3,00	3,00	3,00	0,00
	Ensino Superior Incompleto	7	3,14	2,00	2,00	1,77
	Ensino Superior Completo	29	3,31	3,00	3,00	1,17
	Pós-graduação	31	3,81	4,00	4,00	1,01

Fonte: Elaboração do autor (2021)

Tabela 43 – Estatísticas Descritivas: Atributos de organização e escolaridade

Questão	Escolaridade	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer hospitalidade	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	4,86	5,00	5,00	0,38
	Ensino Superior Completo	29	4,14	5,00	5,00	1,09
	Pós-graduação	31	4,16	4,00	4,00	0,78
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer uma decoração acolhedora	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	4,86	5,00	5,00	0,38
	Ensino Superior Completo	29	4,28	5,00	5,00	1,00
	Pós-graduação	31	4,39	4,00	5,00	0,67
As padarias artesanais tem uma organização voltada para oferecer um ambiente cuidadoso	Ensino Médio Completo	2	3,50	3,50	3,00	0,71
	Ensino Superior Incompleto	7	4,86	5,00	5,00	0,38
	Ensino Superior Completo	29	4,38	5,00	5,00	0,90
	Pós-graduação	31	4,35	4,00	4,00	0,66
As padarias artesanais tem uma organização voltada para um atendimento atencioso e amigável	Ensino Médio Completo	2	4,00	4,00	3,00	1,41
	Ensino Superior Incompleto	7	4,86	5,00	5,00	0,38
	Ensino Superior Completo	29	4,41	5,00	5,00	0,87
	Pós-graduação	31	4,35	4,00	5,00	0,71

Fonte: Elaboração do autor (2021)