

A INFLUÊNCIA DA HOSPITALIDADE NA GESTÃO DE CRISE NOS NEGÓCIOS DURANTE O ISOLAMENTO SOCIAL

THE INFLUENCE OF HOSPITALITY ON BUSINESS CRISIS MANAGEMENT DURING SOCIAL ISOLATION

VANUZA BASTOS RODRIGUES

Doutora em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi.

Professora na Universidade Anhembi Morumbi

Orcid: <http://orcid.org/0000.0002.6304.6079> / E-mail: vanuzabastosrodrigues@gmail.com

Endereço: Rua Casa do Ator, 295 – 6º andar – Vila Olímpia – São Paulo/SP – CEP: 04546-001

ELIZABETH KYOKO WADA

Pós-Doutora em Turismo

Coordenadora do PPG em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7016-7365> / E-mail: ewada@uol.com.br

ANA CLÁUDIA GUIMARÃES ANTUNES

Doutoranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi

Professora na Universidade Anhembi Morumbi

Orcid: <http://orcid.org/0003-0295-8629> / E-mail: ana.c.g.antunes@gmail.com

ADILER CAROLINE VILKAS

Doutoranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi

Professora na Universidade Anhembi Morumbi

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5518-3287> / E-mail: divilkas@hotmail.com

Submissão: 04/08/2020. Revisão: 05/11/2020. Aceite: 26/11/2020. Publicação: 29/12/2020.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5708>

RESUMO

Sob a perspectiva da hospitalidade entre as organizações e seus *stakeholders*, na gestão de crise, este estudo pretendeu identificar as ações e atitudes hospitaleiras que colaboraram para as relações comerciais e a sobrevivência dos negócios durante o isolamento social provocado pela pandemia do vírus COVID-19. Metodologicamente, tem-se a abordagem qualitativa e exploratória, sendo utilizado para a coleta de dados um questionário estruturado *online* com perguntas abertas e disponibilizado de forma *online*, entre os dias 15 a 30 de junho de 2020. Obteve-se como amostra 114 questionários respondidos, cujos dados foram tratados pela Análise de Conteúdo e com apoio da técnica de inferência. Os resultados confirmaram que a adoção dos ritos da hospitalidade nos negócios promove boas relações entre a organização e seus *stakeholders*, possibilitando os acordos e as parcerias em tempos de crise. Considerou-se que, mesmo sem ter a noção mais definida sobre hospitalidade, muitos respondentes encontraram em seus ritos um caminho para dar continuidade a seus negócios e reduzir os efeitos negativos do isolamento social.

Palavras-chave: Hospitalidade. Gestão de negócios. Gestão de crise. Isolamento social. COVID-19.

ABSTRACT

From the perspective of hospitality between organizations and their stakeholders, in crisis management, this study aimed to identify the actions and hospitable attitudes that collaborated for commercial relations and business survival during the social isolation caused by the COVID-19 virus pandemic. Methodologically, there is a qualitative and exploratory approach, having used a structured online questionnaire with open questions and online available, from June 15th, 2020 to June 30th, 2020, for data collection. A sample of 114 questionnaires answered was obtained, whose data were treated by Content Analysis and supported by the inference technique. The results confirmed that the adoption of hospitality rites in business promotes good relations between the organization and its stakeholders, enabling agreements and partnerships in times of crisis. It was considered that, even without having a more defined notion about hospitality, many respondents found in their rites a way to continue their business and reduce the negative effects of social isolation.

Keywords: Hospitality. Business management. Crisis management. Social isolation. COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

Não só o Brasil, mas o mundo, enfrenta neste ano de 2020 uma crise econômica e social devido à pandemia provocada pelo vírus COVID-19. Esta doença ataca o ser humano e se espalha contaminando as pessoas de maneira exponencial e rápida causando muitas mortes.

No seu enfretamento, em abril deste ano a *World Health Organization* (2020) publicou várias considerações e medidas sociais e de saúde pública que deveriam ser seguidas pelos países com o intuito de reduzir o contágio da doença, entre elas o isolamento social, fechando todos os tipos de comércio que não fossem essenciais para a sobrevivência das pessoas. O retorno das atividades somente aconteceria a partir do controle e desaceleração da pandemia. Porém, as pessoas precisam trabalhar, o comércio tem de vender, as cidades necessitam dos impostos que esses estabelecimentos geram para manter os serviços considerados essenciais, como a saúde, a limpeza urbana, entre outros.

O futuro ainda é incerto para muitas organizações. Gomes, Mello e Rodrigues (2020) argumentam que a incerteza, pelo seu contexto, não admite pensar em probabilidade de resultados dos impactos de um acontecimento, pois não se tem uma referência de determinada situação, diferentemente do risco que possibilita realizar previsões a partir dos resultados de um evento.

Como atender o cliente e o fornecedor sem manter o contato físico? Como adequar o negócio para funcionar em uma modalidade para o qual não se foi pensada? O que fazer para atrair o cliente, visto que ele não pode sair de casa? Como manter a produção se os funcionários estão em isolamento? Para estas questões, traz-se para este contexto os ensinamentos da hospitalidade que, para além de acolher e alimentar, tem em sua tríade – dar-receber-retribuir – o princípio da reciprocidade nas relações humanas, sejam elas doméstica, social ou comercial (LASHLEY, 2000).

Com base nestas dúvidas, mas que não são a problematização deste estudo é que se propôs o desenvolvimento desta pesquisa e sob o olhar da hospitalidade que se tem a questão: durante o período de isolamento social, de que maneira as atitudes e ações hospitaleiras colaboraram para manter as relações comerciais e a sobrevivência do negócio durante a pandemia provocada pelo vírus do COVID-19?

Por objetivo geral, pretendeu-se identificar as ações e atitudes hospitaleiras que colaboraram para as relações comerciais e a sobrevivência dos negócios durante o isolamento social provocado pela pandemia do vírus COVID-19.

A justificativa para realização deste estudo está na mudança significativa do comportamento organizacional em relação à sua manutenção e à interação com os seus *stakeholders*, entendendo que, após o final do isolamento social, as organizações e as pessoas, provavelmente, não irão atuar da mesma forma em seu mercado. Ressalta-se que neste período as relações comerciais tanto com clientes como com os fornecedores sofrem os mesmos impactos como: a escassez de produtos; improvisação do consumidor para substituir produtos aos quais estavam acostumados, seja para evitar saídas consideradas desnecessárias ou pelo alto custo que estes podem apresentar em um período de crise; suspensão de produtos e serviços que não são considerados essenciais; e a adesão ao *home office* e às entregas a domicílio, que reduz a circulação das pessoas aos centros comerciais (CASCO, 2020).

Concordando com Rabelo e Brito (2017), os estudos sobre as relações entre as organizações e seus *stakeholders*, no geral, são analisados sob a perspectiva econômica, da criação de valor e da experiência ao consumir o produto ou serviço. Porém, pesquisas que se centram na importância dos relacionamentos hospitaleiros comerciais entre as organizações e seus *stakeholders* são poucos. Estudos nesse sentido podem promover o valor e os benefícios das boas relações para todos os envolvidos (BETTENCOURT; LUSCH; VARGO, 2014), influenciando o desenvolvimento de estratégias para a manutenção do negócio em tempos de tranquilidade e de crise.

Para a construção teórica, os termos “cliente” e “fornecedor” foram substituídos por *stakeholders*, que, na definição de Freeman e McVea (2001), são as relações das partes envolvidas que a gestão deve priorizar e explorar com o objetivo de desenvolver as estratégias de negócios. Manteve-se “cliente” e “fornecedor” na análise dos dados, visando a fidelidade e a concordância com o questionário aplicado e suas respostas, visto que estes termos são mais conhecidos pela população em estudo.

2 GESTÃO DE CRISE

Independentemente do tipo de organização, todas elas estão expostas à possibilidade de vivenciar um período de crise, seja como resultado de um acidente, desastre, ou mesmo, proveniente de uma falsa informação disseminada nas mídias sociais. Segundo a *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015), esse tipo de situação, de certa maneira, é inerente ao negócio.

Crise tem o sentido de inesperado, indesejado e incontrolável, acionando sensações de incerteza e de descrença e, principalmente, de perigo. Perigo que não pode ser detectado com antecedência pela organização e que exige uma capacidade de resposta imediata, colocando em evidência a competência dos gestores em resolver a situação em curto espaço de tempo com a finalidade de preservar a imagem e a reputação do negócio (SEMERCIOZ *et al.*, 2015; DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2015). A crise coloca a prova os valores, a reputação e a liderança de uma organização, não admitindo erros, pois, com o evento da tecnologia e das mídias sociais, a exposição é muito maior.

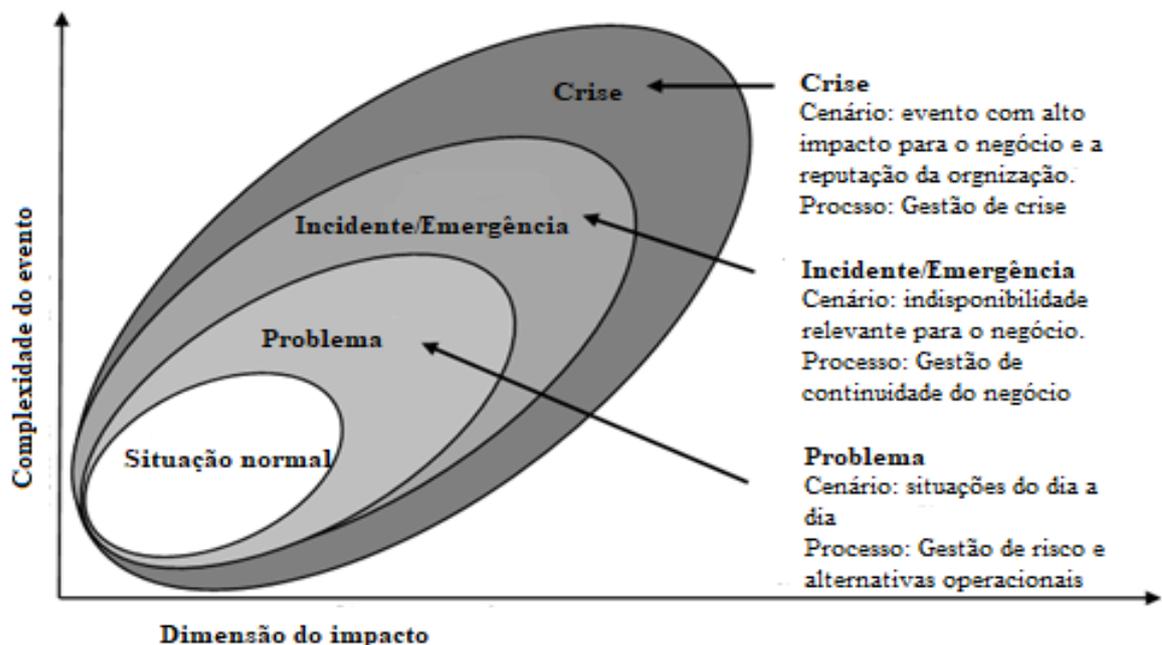
Rodríguez-Toubes e Brea (2012) explicam que crise tem seu início após um acidente que gera conflitos, comportando três elementos: a) um evento detonador, com capacidade de provocar uma grande mudança no cotidiano da organização; b) a percepção de incapacidade dos gestores para gerir as mudanças que ocorreram em função do evento

negativo; e c) que esse evento negativo represente uma ameaça para a organização. Os autores afirmam que as crises são especialmente dinâmicas, fluidas e instáveis e, que nem sempre, aproveitar soluções de eventos anteriores podem resolver a situação que se faz presente, pois, cada uma, tem por característica a singularidade. Contudo, percebe-se a tendência de agrupar o enfrentamento em mitigação, preparação, resposta, recuperação e resiliência, desconsiderando que suas causas têm origens distintas (MORAKABATI; PAGE; FLETCHER, 2016).

A crise é um acontecimento e, por isso, tem a capacidade de revelar o que não se era visto, passando a ser responsável por uma nova visão do negócio, obrigando a romper com a continuidade e a busca de alternativas com o objetivo de voltar à normalidade. Contudo, para retomar a normalidade e a competitividade deve-se reconhecer a importância do planejamento estratégico para gerir a crise, considerando a magnitude do evento, bem como as suas etapas: pré-crise, crise e pós-crise. Além disso, devem ser considerados aspectos como: a) são fontes de incerteza e de mudança; b) prejudicam organizações e seus *stakeholders*; c) são consideradas fenômenos comportamentais reconhecidos pela literatura e, dessa maneira, entendidas como sendo construídas socialmente por todos os envolvidos; d) são partes de um processo maior e não de uma ocorrência única; e e) elas englobam as ações e as comunicações na tentativa de reduzir os danos e o retorno das atividades (ANDIRIN; MOITZL; CARDOSO, 2017; BUNDY *et al.*, 2016).

Nesse contexto, faz-se necessário que os gestores criem instrumentos capazes de prever a evolução de uma crise, detectar seus sinais, os elementos para sua prevenção, sua preparação, contenção, limitação dos efeitos danosos e processos de recuperação, ou seja, munirem-se por meio de um esforço contínuo, caso não consigam preveni-la e ter a capacidade de geri-la (GHADERI; SOM; HENDERSON, 2012). É conveniente que se faça o monitoramento cotidiano dos diversos eventos que podem afligir a organização por meio de um instrumento de classificação que evite a sua superestimação ou subestimação, como defende a *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015) (Figura 1).

Figura 1 - Dimensão de cenários de eventos



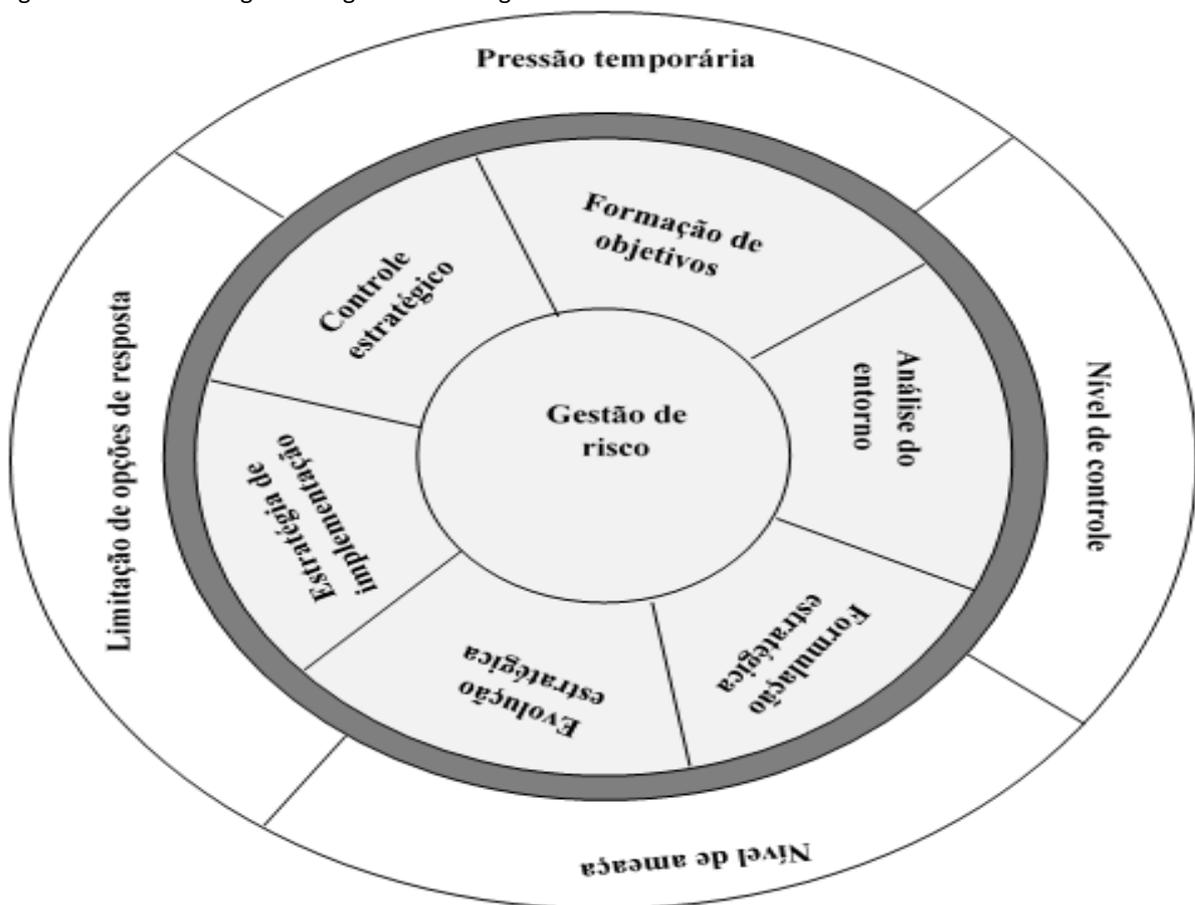
Fonte: *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015, p. 4).

A gestão de crise foi impulsionada a partir do evento de 11 de setembro, evidenciando a fragilidade da comunicação entre o setor privado e o setor público, principalmente no que se refere ao reconhecimento de responsabilidades. Morakabati, Page e Fletcher (2016) revelam que existe um descompasso entre os dois setores, visto que, enquanto o setor público tende a maximizar os efeitos de um incidente por crer que isso pode oferecer uma sustentação, o setor privado se volta para a sua minimização, com o intuito de proteger os negócios dentro do seu mercado de atuação. Porém, na atualidade, percebe-se que ambos os setores, centram-se em oferecer uma resposta rápida sobre o evento, fundamentada nos guias e nos padrões genéricos prontos para reportar a diversas questões.

Observa-se que essa atitude impacta negativamente na abordagem proativa para o enfrentamento do caos e da mudança, pelo simples fato da comunicação, da informação e da coordenação privada e pública se apresentarem fracionadas na resolução da crise, afetando a imagem do negócio (RODRÍGUEZ-TOUBES; BREA, 2012). Portanto, a gestão de crise não deve ficar limitada somente a sua causa, devendo ampliar a sua abordagem buscando os aspectos que levaram a esse desfecho e, dessa maneira, estrategicamente, definir os elementos específicos e corretos para a solução.

Por serem diferentes umas das outras, a sua gestão deve considerar os aspectos socioeconômicos, culturais, históricos, físicos e políticos no seu combate, seja no interior da organização como também visando aqueles que lhe cercam, apossando-se de uma visão global e, a partir disso, estruturar os procedimentos para a sua gestão, como apresenta a Figura 2 (RODRÍGUEZ-TOUBES; BREA, 2012).

Figura 2 - Modelo integrado de gestão estratégica de crise



Fonte: Rodríguez-Toubes e Brea (2012, p. 12).

O modelo integrado de gestão estratégica desenvolvido pelos autores destaca como a pressão do tempo tem a capacidade de influenciar as decisões que devem ser tomadas para o enfrentamento da crise, principalmente, porque o grau de controle sobre ela é muito reduzido aliado à falta de recursos para tal procedimento. Ressaltam que esse período também gera novas ameaças com diferentes níveis de dimensão e magnitude implicando em novos desafios e reorganização interna para a organização.

Para enfrentar uma crise faz-se necessário ter uma metodologia que contemple os processos de preparação, resposta e recuperação, sabendo-se que o gerenciamento de um evento é imprevisível, quanto mais os seus desdobramentos, dificultando qualquer planejamento. Por isso, a exigência da proatividade dos gestores para lidar com esse tipo de situação defendida por Morakabati, Page e Fletcher (2016), *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015) e Rodríguez-Toubes e Brea (2012), pois eles terão que lidar com o comportamento humano que surge no período da crise e que é denominado de “complexidade organizada”, ou seja, tratar de grande quantidade de fatores interligados, mas sob uma perspectiva que envolve todos eles e sem a possibilidade de tempo para muita reflexão para formular respostas. Nesse cenário, a *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015) considera importante que os gestores da crise se atenham nos seguintes procedimentos, como apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 - Procedimentos de gestão de crise

Procedimentos	Etapa
Preparação	<ul style="list-style-type: none"> . Riscos estratégicos - identificação e avaliação dos riscos que podem ser considerados ameaçadores para os negócios da organização. . Planejamento de cenário - desenvolver cenários que possibilitem monitorar os principais riscos e visualizar as oportunidades no caso de um evento inesperado. . Planejamento de gestão de crise - preparar para as consequências de possíveis eventos que provoquem a interrupção das operações, prejuízos para a imagem e valor da organização. . Monitoramento – acompanhar dados internos e externos que gerem indicadores com capacidade de fornecer informações sobre as possibilidades de crise a serem enfrentadas.
Resposta:	<ul style="list-style-type: none"> . Comunicação de crise – ter condições de antecipar ou responder aos <i>stakeholders</i> sobre as possíveis ameaças em relação à reputação financeira e imagem da organização. . Resposta em tempo real: criar um comitê de crise e uma equipe técnica com capacidade de oferecer suporte imediato no início da crise.
Recuperação	<ul style="list-style-type: none"> . Recuperação pós-crise: estruturação por meio de uma força-tarefa com a finalidade de recuperar dos efeitos da crise. . Avaliação pós-crise: avaliar o retorno da resposta dada com o intuito de aprender e preparar para responder a possíveis novas. . Comunicação de crise: antecipar ou responder aos <i>stakeholders</i>, imprensa e mídias sociais sobre as ameaças que permeiam a organização. . Monitoramento: monitorar os dados internos e externos com a finalidade de obter indicadores após um período de crise.

Fonte: adaptado de *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015).

Rodríguez-Toubes e Brea (2012) e a *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015) consideram seis importantes procedimentos a serem tomados para o enfrentamento da crise:

1. Análise do setor no ambiente de negócios, visando a avaliação sobre a sua importância para o local afetado pela crise bem como identificar e angariar recursos financeiros, humanos e de materiais para a sua gestão.
2. Identificação dos locais de risco e de impacto pelo fato do próprio negócio ser a origem do evento.

3. Monitoração do sistema de alerta, por possibilitar respostas mais rápidas.
4. Avaliação e controle das estratégias que apresentam características diferentes para o nível micro e para o nível macro em relação à crise estabelecida.
5. Desenvolvimento do plano de crise evidencia a proatividade dos gestores ao organizar uma equipe com a capacidade de dar voz a todos os *stakeholders* e de estabelecer boa relação com a mídia e as mídias sociais.
6. Solucionar os problemas de implantação do plano de crise, incorporando o processo de avaliação, aprendizagem e de retroalimentação de maneira coordenada pela organização.

Para além destes procedimentos, o gerenciamento da crise requer planejamento estratégico, orientado e implantado, visando respostas rápidas privilegiando as habilidades e processos definidos em planos de enfrentamento dessa situação (MEDEIROS; ALCADIPANI, 2013). É importante ressaltar que crise não tem prazo para acabar e as estratégias propostas para o seu enfrentamento podem ser inesperadas nos dois sentidos, sendo necessário que os gestores fiquem atentos para a tomada de decisões relativas à redução de custos, demissão de funcionários e busca de novas oportunidades (NASER; ALHARTHI; KHALIFA, 2019).

No enfrentamento da crise, Bundy *et al.* (2016, p. 2) apresentam duas perspectivas organizacionais que se centram tanto no aspecto da situação como no seu gerenciamento e que são fundamentadas por diferentes tradições teóricas: a primeira, denominaram de Perspectiva Interna, por buscar no interior da organização, por meio da “coordenação de seus sistemas técnicos, relacionais e o designer de estruturas organizacionais” a minimização dos efeitos gerados pela crise e fazer deles um aprendizado para o futuro; e a segunda perspectiva, denominada de Perspectiva Externa, a organização em situação de crise concentra-se nas interações com outras organizações e com os seus *stakeholders*, utilizando para tal as teorias suportadas pela percepção social e o gerenciamento das impressões. Esta perspectiva, no gerenciamento da crise, procura moldar as percepções dos seus *stakeholders* visando a solução, a prevenção e o crescimento futuro. Possibilitam ainda, a gestão da incerteza por intermédio da orientação para o mercado com base na compreensão dos seus *stakeholders* (LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018). Organizar a confiabilidade empresarial é fundamental para as duas perspectivas, devendo atenção para questões que se relacionam com as restrições sociais, comportamentais e legais, entretanto, esse processo requer tempo e disposição para romper barreiras culturais e comerciais aliadas à características hospitaleiras dos seus gestores.

Para fins deste estudo, concentrou-se no gerenciamento da crise pela Perspectiva Externa pela sua conexão com os princípios da hospitalidade comercial defendidos por Lashley e Morrison (2000). Considerou-se também os resultados obtidos com o estudo realizado por Claeys e Cauberghe (2012) ao identificarem que as organizações que reconhecem as suas fragilidades e utilizam estratégias de enfrentamento sincronizadas com os tempos de crise são percebidas como mais confiáveis pelos seus *stakeholders*.

A Perspectiva externa tem o seu direcionamento para as relações estabelecidas entre a organização e seus *stakeholders*, podendo ser positivas ou negativas. Na visão de Bundy *et al.* (2016) e Bundy e Pfarrer (2015), as relações positivas com os *stakeholders* podem reduzir a possibilidade de uma crise organizacional, como também os danos causados por uma já instalada, fundamentadas na legitimidade, confiança e reputação da organização. Contudo, os autores alegam que estudos nesta vertente ainda são incipientes. De outro lado, tem-se as relações negativas com os *stakeholders*, que podem se concretizar por intermédio de um comportamento ilegal visando a manutenção de um desempenho positivo em um futuro pós-

crise ou no atendimento das expectativas dos interessados, isso, estigmatiza a organização por evidenciar uma falha significativa em sua estrutura ou em seus procedimentos de operação.

Há de se pensar que está perspectiva se volta somente para o *marketing* de relacionamento, disciplina esta que entre as várias definições agrega conceitos como fidelização, repetição na aquisição de um produto/serviço, retenção de clientes e de estratégias de competitividade (SCUSSEL *et al.*, 2017). Porém, sob a ótica da hospitalidade as relações estabelecidas, mesmo as comerciais, vão além destes conceitos, pois se fundamenta na troca, na generosidade, no convívio, permeando, muitas vezes, as dimensões social e privada por meio da utilização da tradição de seus ritos.

3 AS RELAÇÕES HOSPITALEIRAS E A GESTÃO DE CRISE NAS ORGANIZAÇÕES

A hospitalidade está fundamentada em leis que não se encontram escritas, mas que estão implícitas nos rituais de receber e de ser recebido. Se por um lado o anfitrião se desdobra para colocar em prática todos os ritos de acolhimento, por outro, o hóspede também retribui respeitando o espaço e as regras locais e aceitando as dádivas que lhe são oferecidas.

Concorda-se com Selwyn (2000), por entender que a hospitalidade não pode ser considerada altruísta ou compulsória, mas sim, uma maneira de fortalecer as relações com os estranhos. A hospitalidade possui uma natureza plural na relação entre o anfitrião e o hóspede e, por se apresentar com uma característica multidimensional e sobreposta, permite a interação dos seus diferentes níveis no processo de construção social, refletindo as normas, as crenças e os valores de uma sociedade, mensurando a ordem e a desordem nos encontros que ocorrem tanto no nível micro como no macro (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007).

Perceber a hospitalidade nas relações que ocorrem no círculo de amigos ou de parentes, é comum. A seu favor, conta com o tempo de conhecimento, as afinidades e os laços de sangue. Contudo, para com o estranho, é o momento em que sua essência se revela, por meio do respeito e da compreensão de que o mundo é muito maior e que nem todos possuem as mesmas características culturais. Nesse caso, a hospitalidade atenua a ansiedade daquele que está de passagem e que necessita de abrigo, alimento, entretenimento e segurança, relacionando-se como uma ação de responsabilidade social (SCHÄNZEL; BROCX; SADARAKA, 2014; KORSTANJE, 2010). É a maneira que o anfitrião dá boas-vindas e transmite a sua disponibilidade em receber, acolher e proteger aquele que chega, podendo ser reconhecida como uma habilidade natural, inerente ao seu caráter e à sua personalidade, como defendem O'Connor (2005) e Telfer (2000).

Em tempos de crise, a retomada dos conceitos da hospitalidade em função das relações que são estabelecidas com todos os envolvidos na busca da manutenção da existência da organização no seu ramo de atuação pode ser bem-vinda. Sob a égide da troca, da reciprocidade e da gestão ética, identifica-se uma economia que evidencia o reconhecimento social, a generosidade, a partilha e as atitudes e ações que favorecem muito mais ao outro do que a si mesmo, mas, em contrapartida, garante o respeito pelos seus pares (LYNCH *et al.*, 2011).

A hospitalidade envolve um conjunto de ações e atitudes de acolhimento do outro de maneira agradável, pelo encontro hospitaleiro (CAMARGO, 2008). Tem como base a relação humana, a troca de experiências, o contato e o convívio social e, principalmente, no reconhecimento do outro como indivíduo, no ato de se colocar no lugar do outro (LUGOSI, 2008; LASHLEY, 2000). Contudo, no contexto da hospitalidade dos negócios a construção desta

relação nem sempre é entendida como tal, pois nela são incluídos a troca monetária e os contratos, não sendo totalmente compreendida pela ótica da tríade dar-receber-retribui.

A gestão que reconhece ser passível de problemas, pois não existe organização que não enfrenta, pelo menos, um problema ou dificuldade, faz da transparência organizacional sua aliada na construção de espaços compartilhados, de interesse e de identidade à medida que as relações com o público interno e o público externo se tornam mais estreitas.

Wada e Moretti (2014) defendem a possibilidade da utilização dos conceitos da hospitalidade como uma vantagem competitiva para as organizações tanto para a qualidade dos serviços prestados como na visualização da sua competência, indo, de certa forma, ao encontro da análise de Scussel *et al.* (2017). Estudo posterior realizado por Santos e Wada (2017), apresentou resultados sobre os impactos nas relações de hospitalidade entre diversos *stakeholders* que apontavam para algumas iniciativas que incluíam elementos pertencentes aos ritos da hospitalidade, porém, elas eram somente pontuais. Os autores inferiram que, pelo fato de a utilização dos ritos de hospitalidade serem pontuais, não permanecem, na prática, o tempo suficiente para serem avaliados e se tornarem parte de uma estratégia de competitividade, ainda mais em períodos de crise.

Machado e Almeida (2017), Cosma *et al.* (2014) e Nascimento e Erig (2017) trazem a hospitalidade para o âmbito da competitividade como agregação de valor e diferencial em relação aos concorrentes, pois a consideram o início para a mudança de comportamento e da forma de pensar, promovendo a renovação da estrutura organizacional para enfrentamento e permanência no mercado de atuação em tempos de crise. Este comportamento pode ser observado no atendimento pela organização aos seus *stakeholders*, favorecendo à construção de relações amigáveis permeadas pela hospitalidade que é praticada por indivíduos que entendem os seus princípios e, assim, beneficiam o sistema dos negócios (LOVELOCK; WRIGHT, 2005).

Lugosi (2014) explica que a hospitalidade nos negócios, quando praticada por um longo período pela organização com os seus *stakeholders*, possibilita que relacionamentos comerciais sejam construídos e, muitas vezes, tornando-os pessoais. Em tempos de crise ou conflitos relacionamentos mais estreitos pautados nas atitudes e ações hospitaleiras colaboram no gerenciamento e na solução de conflitos que possam interferir na continuidade das atividades dos negócios. Para o autor, a hospitalidade pode criar espaços e redes de colaboração alternativas entre a organização e seus *stakeholders*. Assim, a partir do exposto, buscou-se confirmar ou rejeitar as seguintes proposições:

1. As relações de hospitalidade nos negócios com os meus *stakeholders* - clientes e fornecedores - permitiram que eu preparasse o meu negócio para enfrentar o isolamento social, devido à pandemia do COVID-19.
2. As relações de hospitalidade nos negócios favoreceram acordos positivos com os *stakeholders* - clientes e fornecedores - para que o meu empreendimento se mantivesse ativo no período de isolamento social devido à pandemia de COVID-19.
3. Após o período de isolamento social devido à pandemia do COVID-19, pretendo manter a hospitalidade nos negócios com os meus *stakeholders* - clientes e fornecedores.

4 METODOLOGIA

Este estudo, de abordagem qualitativa, tem um caráter exploratório que, de acordo com Gil (2002) favorece à familiaridade com problema em questão e aprimora as ideias em

relação aos diversos aspectos e rumos da pesquisa. Por ser exploratória, carrega em seu cerne a flexibilidade, possibilitando o aprofundamento sobre o assunto, a utilização de outros métodos e técnicas de coleta e de análise. Por se concentrar em uma área pouco explorada e ter por característica a sondagem, não comporta hipóteses (VERGARA, 2003).

Para a coleta dos dados utilizou-se de um questionário estruturado *online*, com questões abertas definidas pelas pesquisadoras. Isto, não impede que seja aplicada para a obtenção de respostas abertas (LIMA, 2016), contudo inviabilizou a inferência das pesquisadoras no esclarecimento de cada questão para o respondente, da mesma maneira, a inclusão de novas questões no processo durante a sua execução. Assim, fez-se necessário que as questões apresentadas fossem bem definidas e com clareza dos seus objetivos em relação ao tema.

A opção pelo questionário estruturado *online* se deu pelo fato dele ter sido aplicado durante o período de isolamento social, sendo estruturado na plataforma do *Google Forms* e enviado via *WhatsApp*, *Facebook* e *e-mail*, por intermédio da rede de contatos das pesquisadoras e sendo solicitado o seu compartilhamento. A Tabela 1 apresenta os dados referentes ao período de coleta de dados e o perfil dos respondentes.

Tabela 1 – Período de coleta de dados e distribuição dos respondentes de acordo com o estado, ramo de atividade e tipo de empresa

Período de coleta dos dados	15 a 30 de junho de 2020	
Número de respondentes por estado brasileiro	Ceará	2
	Minas Gerais	51
	Paraíba	1
	Pernambuco	1
	Santa Catarina	1
	São Paulo	54
	Rio Grande do Sul	1
	Rio de Janeiro	3
Total		114
Número de respondentes por ramo de atividade	Educação	8
	Turismo, viagens, lazer e hotelaria	12
	Alimentos e bebidas	25
	Cosméticos, moda e acessórios	12
	Saúde e esporte	9
	Comunicação, publicidade e propaganda	8
	Indústria e comércio	19
	Prestação de serviços – atividade não definida pelo respondente	21
	Total	
Número de respondentes por tipo de empresa	Microempreendedor - MEI	39
	Microempresa - ME	31
	Empresa de pequeno porte -EPP	14
	Informal	30
Total		114

Fonte: elaborada pelas autoras (2020).

Como apresenta a Tabela 1, o questionário estruturado *online* ficou aberto para respostas pelo período de 15 dias – de 15 a 30 de junho de 2020 -, época em que muitos municípios relaxavam o isolamento social devido ao COVID-19 e, muitos outros, passaram a adotar medidas mais enérgicas para evitar a contaminação em massa. Este período, corresponde também com uma nova perspectiva de negócios após a adoção de estratégias que permitissem ao “empresário” identificar a sua relação com seus clientes e fornecedores,

tendo em vista a possibilidade de manutenção, expansão ou adoção de novos produtos/serviços durante e após o período de isolamento social.

Foi solicitado ao respondente que identificasse o estado brasileiro no qual desenvolvia o seu negócio, o ramo da sua atividade e o seu enquadramento perante a classificação de empreendimentos definida pelo SEBRAE (2020) - MEI, ME ou EPP, agregando a modalidade de Atividade Informal, sendo esta todo o trabalho que lhe garantisse uma renda extra e que não estivesse dentro dos parâmetros definidos pela legislação.

O questionário estruturado *online* apresentou três indagações referentes às relações de hospitalidade nos negócios no período de isolamento social devido à pandemia do COVID-19, sendo solicitado que cada um fizesse um breve relato sobre sua situação/posição atual.

Para a análise dos dados obtidos por intermédio dos relatos contou-se com a Análise de Conteúdo, como preconizada por Bardin (2011), utilizando a técnica da inferência, por supor que a mensagem pode conter significados ocultos relativos aos símbolos, valores e mitos que, por intermédio deste procedimento, podem ser trazidos à tona, identificando a sua influência nas ações dos respondentes. Contou-se também com a categorização proposta pela *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015), base das proposições a serem confirmadas por este estudo, ou seja, Preparação do negócio para o isolamento social; Resposta do negócio para o enfrentamento do isolamento social; e Recuperação do negócio após o isolamento social.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De posse dos dados obtidos com a aplicação do questionário estruturado *online*, procedeu-se com a análise das respostas. Como as questões foram respondidas diretamente no *Google Forms*, não houve a necessidade de transcrição das respostas, pois esta plataforma oferece a possibilidade de exportar o conteúdo registrado para outros arquivos digitais.

5.1 CATEGORIA: PREPARAÇÃO DO NEGÓCIO PARA O ISOLAMENTO SOCIAL

Para esta categoria, foi solicitado: “Pensando em relações hospitaleira, faça um breve relato sobre a sua experiência (de hospitalidade ou de hostilidade) ao negociar com os seus fornecedores e clientes no período de isolamento social em sua cidade provocado pela pandemia do Coronavírus”.

A crise coloca em evidência a capacidade dos empresários e gestores de manter as suas empresas atuantes em seu mercado. Para isso, conta com a capacidade do gestor de se preparar para as mudanças ao identificar os sinais e os elementos necessários para se prevenir e reduzir os possíveis danos (MORAKABATI; PAGE; FLETCHER, 2016; GHADERI; SOM; HENDERSON, 2012). Esta reflexão foi realizada pelo respondente 27: “O isolamento social nos possibilitou adotar uma nova forma de trabalho. Na relação com os colaboradores, através da implementação do trabalho remoto, em *home office* e, com os clientes, a implementação do atendimento virtual. Essa nova forma de trabalho gerou uma queda nos custos [...]. Para ele, o isolamento social contribuiu para identificar uma nova maneira de trabalhar e de se relacionar com seus clientes e fornecedores e, simultaneamente reduzir custos, incertezas (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018) e de se manter no mercado, indo ao encontro do modelo integrado de gestão proposto por Rodríguez-Toubes e Brea (2012).

Wada e Moretti (2014) defendem que os conceitos da hospitalidade podem contribuir para a competitividade e, isso pode ser identificado nos relatos dos respondentes ao se referirem à cordialidade, flexibilidade, confiança, contribuição, disponibilidade e facilidade, exemplificado pelos relatos: “A cordialidade é algo que sempre mantenho com os

fornecedores e, isso, acaba trazendo uma relação mais próxima entre a empresa e eles, tornando mais fácil qualquer tipo de negociação” (62) ou “[...] eu me coloquei à disposição para continuar aulas presenciais e ofereci aulas *online*” (106). Estas atitudes, tanto para clientes como para os fornecedores, demonstram que as relações estabelecidas antes do isolamento social foram importantes para a preparação do negócio visando o enfrentamento da crise. Aliado aos conceitos de hospitalidade tem-se por parte destes gestores a proatividade como parceira para lidar com a crise (LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018; SCUSSEL *et al.*, 2017; MORAKABATI; PAGE; FLETCHER, 2016; RODRÍGUEZ-TOUBES; BREA, 2012; DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2015)

Lynch *et al.* (2011) afirmam que o reconhecimento social garante o respeito pelos seus pares: “A agência tem um perfil bastante exclusivo, e voltado para os clientes por indicação, já com longa relação comercial com a agência, de muita confiança, portanto, foi bem simples negociar com todos” (81). Os autores, ao refletirem que ações e atitudes podem favorecer muito mais ao outro do que a si mesmo, ressaltam que o ganho se reflete nas parcerias e na reciprocidade: “[...] foi necessário ter jogo de cintura para lidar com o cliente enquanto esperava posicionamentos dos fornecedores, todos tentando alcançar uma solução que fosse positiva para todos” (2). O relato do respondente 2 ilustra a “complexidade organizada”, ou seja, gerir diversos fatores e atores na busca de um bem comum cujo período de crise influencia significativamente o comportamento humano e o de consumo (CASCO, 2020; RODRÍGUEZ-TOUBES; BREA, 2012).

Para o enfrentamento de uma crise, tanto a ética e a honestidade são elementos que agregam valor em uma organização. Reconhecer que o seu negócio é passível de problemas é indício de transparência de gestão: “Oferecemos serviços de *delivery* e *drive-thru* para os clientes e adiamos alguns pagamentos de fornecedores, sempre mantendo a transparência e honestidade com todos eles” (41). Este comportamento por parte da organização favorece a construção de espaços onde o público interno e externo compartilha interesses e estreitam as relações facilitando o encontro de soluções favoráveis a todos os envolvidos. Este relato, na perspectiva externa, evidência as relações positivas entre os *stakeholders* e a organização, demonstrando que a legitimidade, confiança e reputação são elementos importantes na gestão de uma crise (SCUSSEL *et al.*, 2017; BUNDY; PFARRER, 2015).

Dentre os relatos, na ótica da hospitalidade, o respondente 102 revela: “Entender o outro e poder contribuir é o caminho mais curto para nossas realizações. Sempre procuro entender a dor do outro”. Percebe-se neste relato o conceito da generosidade e do se colocar na posição do outro, como preconizado por Lashley (2000) e Lugosi (2008). Por outro lado, entende-se a interação social com os *stakeholders* como a possibilidade de gerenciar as impressões e elevar o grau de confiabilidade da organização (BUNDY *et al.*, 2016).

Porém, entre os 114 entrevistados, 11 deles vivenciaram diversas dificuldades na preparação dos seus negócios para enfrentar o isolamento social, como exemplifica os relatos: “Hostilidade: governo federal e instituições” (51); “Uma cliente decidiu interromper os pagamentos e não aceitou negociação alguma, mesmo sabendo que a parcela do serviço prestado pela minha empresa, até o início da pandemia, havia sido proporcionalmente maior do que a parcela de pagamento já efetuado por ela” (58); e, “Nenhum aceitou perder. Nada, tampouco, reduzir valores. Cada um que se vire”. Apesar da quantidade de entrevistados que apresentaram dificuldade nas negociações ter menor representatividade em relação àqueles que foram bem-sucedidos, pode-se inferir que o gestor, provavelmente, não detectou com antecedência o perigo eminente que o isolamento social representava e, isso, colocou em evidência a sua competência e capacidade para se prevenir dos efeitos negativos que estavam

por vir (SCHÄNZEL; BROCX; SADARAKA, 2015; DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2015). Cabe ao gestor refletir e identificar os verdadeiros motivos que excluem o seu negócio da reciprocidade, da troca e da generosidade comercial em tempos de crise, visto que as dificuldades encontradas revelam a falta de reconhecimento social pelos seus pares (LYNCH *et al.*, 2011).

5.2 CATEGORIA: RESPOSTA DO NEGÓCIO PARA O ENFRETAMENTO DO ISOLAMENTO SOCIAL

Para esta categoria foi solicitado aos respondentes: “Pensando em relações hospitaleiras, faça um breve relato contanto como preparou o seu negócio para atender o seu cliente e o seu fornecedor durante o período de isolamento social em sua cidade. Utilizou algum elemento que pode ser considerado hospitaleiro para negociar com o cliente ou fornecedor?”

Em um período de crise, faz-se necessário agir com rapidez para manter o negócio no mercado. Segundo a *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015), antecipar respostas aos *stakeholders* preserva a reputação financeira e a imagem do negócio, atitude está tomada pelo entrevistado 56: “Enviei mensagens orientando sobre o COVID, pedi para que se cuidassem e me mantenho presente e alerta a tudo em que posso beneficiá-los. Alteração de data sem multa, sempre aberto e disposto a ajudá-los”. O respondente 97 revelou: “Atendimento personalizado para cada cliente, dando uma maior atenção. Atendimento fora do horário de trabalho e atendimento em diversas redes sociais”. Este relato, aponta para a necessidade da criação de instrumentos ou novas formas de trabalhar para a contenção e limitação dos efeitos negativos provocados pela crise, como ensinado por Ghaderi, Som e Henderson (2012).

Ao adotarem estas práticas, fortalecem as relações com seus *stakeholders* em diferentes níveis de interação no processo de construção social (SELWYN, 2000). A hospitalidade se reflete por meio das normas, crenças e valores nos níveis macro e micro nas relações de negócio, sendo exemplificado pelo relato do respondente 71: “Já trabalho em casa. Como digo, se atendermos com carinho e educação, com amor, ouvindo o interesse do cliente e sabendo fazer o mesmo com nossos fornecedores, nunca ficaremos na mão, sempre terá trabalho para fazer”. Defendido pela *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015) e por Rodríguez-Toubes e Brea (2012), ouvir os seus *stakeholders* para analisar o ambiente de negócios em período de crise é fundamental para qualquer organização. Isso, significa monitorar o sistema de alerta, possibilitando responder rapidamente às necessidades dos envolvidos. Essas ações se relacionam com a perspectiva externa proposta Bundy *et al.* (2016) ao se concentrarem nas interações com outras organizações, bem como os seus *stakeholders*.

Ao revelarem: “Fazendo atendimento *online* e entrega via Uber. Com produtos totalmente lacrados e higienizados” (78); “Mudei para quantidades mínimas para atender o cliente” (60); e “Eu mesmo fiz as entregas, porque assim mostraria um maior cuidado com o cliente. Fui de máscara e luva e sempre passando álcool nas mãos antes e depois de cada entrega” (85), demonstram a preocupação para com o outro ao adotarem comportamentos e práticas de proteção. Para a hospitalidade, isto faz parte dos ritos de acolhimento ao estranho, demonstrando respeito e compreensão, reduzindo a sua ansiedade e o medo provocado pelo isolamento social e pela pandemia do COVID-19 (SCHÄNZEL; BROCX; SADARAKA, 2014; KORSTANJE, 2010).

Enfrentar um período de crise não é fácil para qualquer organização e, muitas vezes, as decisões a serem tomadas são difíceis em razão de um cenário de alto impacto para o negócio. Os efeitos negativos da crise requerem soluções pensadas de maneira ampla, como

explicam Rodríguez-Toubes e Brea (2012). O respondente 43 informou que “[...] em relação aos clientes, o que fizemos foi diminuir o valor do frete e diminuir o dia de entrega [...], evitando sair de casa”. Porém, o respondente 66 foi mais incisivo, admitindo que: “Cortamos despesas. Infelizmente, tivemos que reduzir quadro de funcionários. Tivemos reunião com nossos clientes a fim de ajustar para este período”.

Estes relatos ilustram que, nem sempre, o gerenciamento de uma crise se estabelece somente em planos de enfrentamento, pois estes devem ser colocados em prática, mesmo que resultem em redução de custos e demissão de funcionários (MEDEIROS; ALCADIPANI, 2013; NASER; ALHARTHI; KHALIFA, 2019). Para esta questão, os estudos em hospitalidade ainda não se aprofundaram o suficiente para avaliação mais segura. Isto é explicado por Santos e Wada (2017) ao inferirem que, as iniciativas existentes ainda são pontuais, visto que as práticas hospitalares, não permanecem tempo suficiente para suportar os estudos. Contudo, ao se pensar em competitividade em tempos de crise, faz-se viável estes procedimentos visando a renovação da estrutura organizacional para enfrentamento e permanência no mercado de atuação no âmbito da hospitalidade (MACHADO; ALMEIDA, 2017; COSMA *et al.*, 2014; NASCIMENTO; ERIG, 2017; LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018, CLAEYS; CAUBERGHE, 2012, BUNDY *et al.*, 2016; BUNDY; PFARRER, 2015; SCUSSEL *et al.*, 2017).

Outro aspecto importante, diz respeito à fragilidade da comunicação entre o setor privado e o público em relação à crise, sendo que o primeiro tende a reduzir os efeitos e, o segundo, a maximizá-los (MORAKABATI; PAGE; FLETCHER, 2016). Este descompasso atua negativamente nas decisões de muitos gestores, acarretando prejuízos maiores: “Foi tudo de imediato. Não tivemos preparação nenhuma. Foi do dia para noite. Nossas vidas tinham mudado da água para vinho. Melhor, pior vinho” (7); “Não. Todos os contratos foram suspensos” (21); e “Não. Os atendimentos foram interrompidos por completo na primeira fase da quarentena. Estamos retomando aos poucos agora” (94). Os relatos demonstram, mais uma vez, sobre a necessidade da monitoração de um sistema de alerta e da análise do ambiente comercial, além da avaliação sobre a importância do negócio para o local afetado, possibilitando a busca de recursos financeiros, humanos e de materiais para a continuidade da organização (RODRÍGUEZ-TOUBES; BREA, 2012; DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2015).

Por outro lado, a crise gera aprendizado: “Para as aulas *online*, precisei aprender a utilizar algumas ferramentas que me eram desconhecidas. Agora, já estou bem acostumada e acho que isso foi positivo, porque aprendi algo a mais, mesmo tendo 60 anos de idade” (106); e, “Estamos fechados e no processo de preparação para abertura. Capacitando os funcionários” (113). Em um processo de crise Rodríguez-Toubes e Brea (2012) e a *Deloitte Touche Tohmatsu* (2015) destacam a aprendizagem adquirida pelos gestores na solução dos problemas. Em geral, ela acontece dentro da perspectiva interna da organização com vistas ao futuro (BUNDY *et al.*, 2016), porém, considera-se aqui a sua validade para a perspectiva externa, visando a organização da confiabilidade empresarial. Assim, retoma-se a natureza plural da hospitalidade, por sua característica multidimensional e por permitir as interações nos seus diferentes níveis (SELWYN, 2000). O gestor que busca o aprendizado para manter o seu negócio reforça os ensinamentos de O’Connor (2005) e Telfer (2000), sendo esta a sua maneira de transmitir a sua disponibilidade em receber, proteger e acolher os seus *stakeholders*, trazendo para a superfície a sua habilidade hospitalar natural inerente ao seu caráter e personalidade.

5.3 CATEGORIA: RECUPERAÇÃO DO NEGÓCIO APÓS A PANDEMIA

Para esta categoria foi solicitado aos respondentes: “Pensando em relações hospitaleiras, faça um breve relato contando como pretende atender o seu cliente e o seu fornecedor após o fim do isolamento social provocado pela pandemia do Coronavírus”.

Observou-se que os respondentes tiveram dificuldades em relatar as suas pretensões que dizem respeito as relações de hospitalidade com seus *stakeholders*. Considerou-se que esta dificuldade se deve pela imprevisibilidade quanto aos negócios, visto que o Brasil ainda se encontra com várias cidades em isolamento social, impossibilitando visualizar o futuro.

Dos 114 entrevistados, foi possível extrair 11 relatos que se adequavam ao relato esperado por estas pesquisadoras. A maioria fez referências à adoção das redes sociais no atendimento aos clientes e fornecedores como o *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*. A entrega de produtos por *delivery* também foi muito relatada, bem como todos os outros recursos virtuais proporcionados pela *internet*. Isto revela que os entrevistados têm se preocupado com o futuro dos seus negócios e começam a esboçar algum tipo de planejamento a partir das suas experiências neste período, mas cientes de que crise não tem data certa para acabar e de que as estratégias podem trazer resultados inesperados (NASER; ALHARTHI; KHALIFA, 2019).

Dentre os depoimentos para esta categoria, observou-se: “Pretendo atendê-los com a mesma empatia. Sempre procurei facilitar a vida do meu cliente e o isolamento social demonstrou que isso é muito possível, basta ter caráter, honestidade e se colocar no lugar do outro” (1); “Mais agilidade, mais presença e um estreitamento positivo na relação interpessoal” (23); “Pretendo atender, com mais qualidade no atendimento e solidariedade” (55); e, “Com mais hospitalidade ainda” (114). Estes respondentes estão voltados para a perspectiva externa da organização, pois, a partir das suas fragilidades tentam utilizar estratégias hospitaleiras de enfrentamento sincronizadas com o período de crise, tornando os seus negócios mais confiáveis na visão dos *stakeholders* (CLAEYS; CAUBERGHE, 2012). Retomando os ensinamentos de Lynch *et al.* (2011), na busca da manutenção dos seus negócios no mercado, estes entrevistados adotaram a ética, a generosidade, a partilha, a reciprocidade e as ações que, muitas vezes, favorecem mais ao outro, conceitos da hospitalidade que são inerentes à tríade dar-receber-retribuir, buscando o respeito entre os seus pares.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independente da pandemia do COVID-19, crises sempre fizeram e farão parte da vida humana, podendo ser social ou comercial, desencadeadas por eventos naturais, antrópicos ou tecnológicos, cabendo aos gestores a habilidade de geri-las visando a redução dos seus efeitos. Para este tipo de gestão, a administração conta com vários instrumentos e técnicas, mas, nem sempre são eficazes o suficiente, visto que cada evento com potencial para instituir uma crise tem a sua própria natureza, o que lhe confere diferenças se comparado com os anteriores.

Traz-se para este contexto administrativo e comercial os conceitos da hospitalidade, por considerar serem eles uma contribuição significativa para as organizações e sua gestão, ressaltando que não são definições ou sinônimos para fidelização ou retenção de clientes, mas sim, de encontros hospitaleiros que promovem benefícios para todos os envolvidos. A hospitalidade utiliza de várias lentes, não se limitando ao fornecimento de alimento, bebida e acomodação. Ela é percebida nas atitudes, nas ações e nos gestos, bem como em espaços

elaborados com o intuito de promover encontros hospitalares e o estreitamento dos laços sociais e, como resultado, a gestão ética, a troca e a reciprocidade aliadas aos ritos da hospitalidade favorecem o reconhecimento social e o respeito dos seus pares.

Com base na fundamentação teórica e na pesquisa realizada, considerou-se que o objetivo do estudo foi alcançado. Mediante ao isolamento social e a crise econômica gerada pela pandemia causada pelo vírus da COVID-19, a maioria dos respondentes adotaram novas atitudes e ações, tanto para negociar pagamentos, prazos e entregas com os fornecedores como para com os clientes. Além disso, aprimoraram as práticas de higienização pessoais e de seus produtos e modificaram os espaços de seus negócios para o atendimento daqueles consumidores que adentravam os estabelecimentos. Mesmo sem perceber ou ter o conhecimento sobre os conceitos da hospitalidade, muitos adotaram a reciprocidade, a ética, a transparência, a generosidade, o acolhimento e, principalmente, se colocaram no lugar do outro, enxergando-o como indivíduo e que merece ser acolhido e respeitado, seguindo as recomendações de saúde pública.

Com relação à primeira proposição: “As relações de hospitalidade nos negócios com os meus clientes e fornecedores permitiram que eu preparasse o meu negócio para enfrentar o isolamento social, devido à pandemia do COVID-19”, considerou-se como confirmada, visto que os relatos revelaram que as interações com seus fornecedores e clientes permitiram que a maioria dos respondentes se preparassem para enfrentar o isolamento social, mesmo tendo para isso um espaço curto de tempo para as adaptações e precauções necessárias para o desempenho das atividades. Isto demonstra que o estreitamento das relações, por intermédio das práticas hospitalares, pode resguardar e proteger todos os envolvidos por meio da troca de informações.

A segunda proposição: “As relações de hospitalidade nos negócios favoreceram acordos positivos com clientes e fornecedores para que o meu empreendimento se mantivesse ativo no período de isolamento social devido à pandemia de COVID-19”. Esta proposição também foi confirmada, pois, a maioria dos respondentes relataram que, se não fossem as relações de amizade, parceria e confiança com fornecedores e clientes, provavelmente já teriam fechado os seus negócios. Esta confirmação vai ao encontro dos benefícios possibilitados pelo estabelecimento de laços sociais, garantindo a ajuda mútua em períodos de crise.

A terceira proposição, “Após o período de isolamento social devido à pandemia do COVID-19, pretendo manter a hospitalidade nos negócios com os meus clientes e fornecedores”. Para esta proposição, não foi possível a sua confirmação ou rejeição, mesmo havendo alguns relatos que apontam para a utilização dos conceitos de hospitalidade para a continuidade dos negócios. Como exposto no referencial teórico, muitas vezes, as atitudes e ações hospitalares não permanecem o tempo suficiente para serem analisadas e fazerem parte da rotina de um negócio, atuando como medidas pontuais ou emergenciais. Contudo, considerou-se ser ainda muito cedo para confirmar ou rejeitar esta proposição, pois o isolamento social nas cidades dos respondentes ainda se encontrava instalado no período da aplicação da pesquisa, porém, percebeu-se uma tendência de um novo comportamento dos respondentes para com fornecedores e clientes no futuro.

Como limitação da pesquisa destaca-se o fato de muitas pessoas que têm uma renda extra, por meio de trabalho não registrado, que não se consideram ou não sabem que são denominados de trabalhadores informais. Outro aspecto, relaciona-se com o termo “hospitalidade”, muitos, mesmo sendo naturalmente hospitalares, não sabiam como relatar o que seria uma relação hospitalar.

O estudo da hospitalidade não é um campo novo academicamente, mas, por muito tempo concentrou-se nas dimensões privada/doméstica e social. Mais recentemente, seus conceitos vêm se expandindo para a dimensão dos negócios, primeiramente, atingindo setores como o turismo e a hotelaria. Com o avanço das pesquisas alguns estudos têm se voltado para outros tipos de organizações e suas maneiras de relacionar com seus *stakeholders*, tratando-se de uma inovação para vários setores, pois os conceitos e os princípios da hospitalidade podem trazer várias contribuições para a gestão de seus negócios.

Sugere-se para novos estudos o desenvolvimento de uma pesquisa que abrangesse maior número de cidades e outros estados brasileiros, visto que a hospitalidade acontece a partir da cultura, dos valores e costumes de cada região, influenciando o comportamento dos gestores de negócios. O monitoramento do comportamento organizacional e de seus *stakeholders* após o seu término do isolamento social também poderá gerar pesquisas sobre a hospitalidade e sua influência nas novas conformações de negócios pós-crise.

REFERÊNCIAS

- ANDIRIN, C.; MOITAL, M.; CARDOSO, C. P. Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 480-502, set./dez., 2017. DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1342>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BETTENCOURT, L. A.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. A service lens on value creation. **California Management Review**, v. 57, n. 1, p. 44-66, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1525/cm.2014.57.1.44>.
- BUNDY, J.; PFARRER, M. D. A burden of responsibility: the role of social approval at the onset of a crisis. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 3, p. 345-369, 2015. DOI: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2013.0027>.
- BUNDY, J.; PFARRER, M. D.; CURTO, C. E.; COOMBS, W. T. Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. **Journal of Management**, v. 20, n. 10, p. 1 –32, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>.
- CAMARGO, L. O. A pesquisa em hospitalidade. **Rev. Hospitalidade**, v. 5, n. 2, p. 15-51, 2008.
- CASCO, A. R. Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. **Innovare Revista de Ciencia y Tecnología**, v. 9, n. 2, p. 98-105, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5377/innovare.v9i2.10208>.
- CLAEYS, A.; CAUBERGHE, V. Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. **Public Relations Review**, v. 38, n. 1, p. 83-88, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.001>.
- COSMA, S.; PAUN, D.; BOTA, M.; FLESERIU, C. Innovation: a useful tool in the rural tourism in Romania. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 507-515, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.073>.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Manual de gestão de crises para relações com investidores: comunicação e estratégia para a preservação de valor.** São Paulo: DTTL, 2015. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-Gestao-Crisis-para-RI.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. (Eds.). **Handbook of strategic management.** Oxford: Blackwell Publishing, 2001. Disponível em: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2020.

GHADERI, Z.; SOM, A. P. M.; HENDERSON, J. C. Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia. **Tourism Management Perspectives**, n. 2/3, p. 79-84, 2012. DOI: <https://doi:10.1016/j.tmp.2012.03.006>.

GIL, A. C. **Como classificar a pesquisas?** In: GIL, A. C. (Org.). **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41-57.

GOMES, L. A. V.; MELLO, A. M.; RODRIGUES, A. C. A. Vencendo as incertezas para superar a pandemia do coronavírus. **Jornal da USP**, p. 1, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/vencendo-as-incertezas-para-superar-a-pandemia-do-coronavirus/>. Acesso em: 11 nov. 2020.

KORSTANJE, M. E. Las formas elementales de la hospitalidad. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 4, n. 2, p. 86-111, 2010.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLOGO, L. A. Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, São Paulo, v. 20 n. 1, p. 37-56, jan./mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. Introduction. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A (Ed.). **In search of hospitality: theoretical perspectives and debates.** Woburn: Reed Educational and Professional Publishing, 2000. p. xv-xvi.

LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. Ways of knowing hospitality. In: LASHLEY, C.; LYNCH, P. A; MORRISON, P. A. (Eds). **Hospitality: a social lens.** Oxford: Elsevier, 2007. p. 173-191.

LASHLEY, C. Towards a theoretical understanding. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Eds.). **In search of hospitality: theoretical perspectives and debates.** Oxford: Reed Educational and Professional Publishing, 2000. p. 1-17.

LIMA, M. O uso da entrevista na pesquisa empírica. In: ABDAL, M. C. V. *et al.* **Métodos de pesquisa em ciências sociais: bloco qualitativo.** São Paulo: CEBRAC/SESC, 2016. Disponível em: <https://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/322/1507668143662883762.pdf#page=24>. Acesso em: 22 abr. 2020.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing, gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUGOSI, P. Hospitality and organizations: enchantment, entrenchment and reconfiguration. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 1, p. 75-92, 2014. DOI: https://doi.org/10.1386/hosp.4.1.75_7. Acesso em: 02 maio 2020.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 139-149, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-4506.2008.00092.x>.

LYNCH, P.; MOLZ, J. G.; MCINTOSH, A.; LUGOSI, P.; LASHLEY, C. Theorizing hospitality. **Hospitality & Society**, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2011. DOI: https://doi.org/10.1386/hosp.1.1.3_2.

MACHADO, L. P.; ALMEIDA, A. Crise, competitividade e inovação: o caso da Ilha da Madeira. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 2, n. 27/28, p. 379-382, 2017. DOI: <https://doi.org/10.34624/rtd.v2i27/28.20900>.

MEDEIROS, C. R. O.; ALCADIPANI, R. (2013). Strategy as Truth: respostas estratégicas na gestão de crises após um crime corporativo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 847-861, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000008>.

MORAKABATI, Y.; PAGE, S. J.; FLETCHER, J. Emergency management and tourism stakeholder responses to crises: a global survey. **Journal of Travel Research**, v. 56, n. 3, p. 299-316, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287516641516>.

NASCIMENTO, M. E. M.; ERIG, G. A. Hospitalidade como vantagem competitiva: um estudo de caso dos empreendimentos turísticos de Palmas na visão dos atores. **Ágora**, v. 19, n. 2, p. 89-100, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.17058/agora.v19i2.9520>.

NASER, M.; ALHARTHI, A. N.; KHALIFA, G. S. A. Business continuity management and crisis leadership: an approach to reengineer crisis performance within Abu Dhabi Governmental Entities. **International Journal on Emerging Technologies**, v. 10, n. 1a, p. 32-40, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/43194627/Business_Continuity_Management_and_Crisis_Leadership_An_Approach_to_Re_Engineer_Crisis_Performance_within_Abu_Dhabi_Governmental_Entities. Acesso em: 22 abr. 2020.

O'CONNOR, D. Towards a new interpretation of "hospitality". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 3, p. 267-271, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596110510591954>.

RABELO, J. O.; BRITO, E. P. Z. A coprodução de serviços intensivos em conhecimento e criação de valor: uma análise em relações entre empresas. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 16, n. 2, p. 252-267, abr./jun. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v16i2.3516>.

RODRÍGUEZ-TOUBES, D.; BREA, J, A, F. Developing a crisis management policy for tourism disasters. **Tourism & Management Studies**, v. 8, p. 10-18, 2012. Disponível em: <https://www.tmmstudies.net/index.php/ectms/article/view/358/575>. Acesso em: 22 abr. 2020.

SCHÄNZEL, H. A.; BROCX, M.; SADARAKA, L. (Un)conditional hospitality: the host experience of the Polynesian community in Auckland. **Hospitality & Society**, v. 4, n. 2, p. 135-154, 2014. DOI: 10.1386/hosp.4.2.135_1.

SANTOS, A. F. L.; WADA, E. K. Análise dos impactos das relações de hospitalidade entre stakeholders na competitividade de destinos turísticos. **Revista Ateliê do Turismo**, v. 1, n. 1, p. 25-43, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/4280>. Acesso em: 22 abr. 2020.

SELWYN, T. Na anthropology of hospitality. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Eds.). **In search of hospitality: theoretical perspectives and debates**. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing, 2000. p. 18-37.

SEMERCİÖZ, F. PEHLIVAN, C.; SÖZÜER, A.; MERT, A. Crisis management practices and strategic responses through customer loyalty and price strategy in hard times: evidence from fine-dining restaurants. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 207, p. 149-156, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.164>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Lei geral**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 12 mar. 2020.

SCUSSEL, F. B. C. *et al.* O que é, afinal, marketing de relacionamento? uma proposta de conceito unificador. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 9-23, ago. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2017v20n48p9>.

TELFER, E. The philosophy of hospitableness. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Eds.). **In search of hospitality: theoretical perspectives and debates**. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing, 2000. pp. 38-55.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUASSU, 8., 2014, Foz do Iguassu. **Anais eletrônicos [...]**. Foz do Iguassu, 2014. Disponível em: www2.pucpr.br/reol/index.php/turismo?dd99=pdf&dd1=12815. Acesso em: 19 mar. 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Considerations for public health and social measures in the workplace in the context of COVID-19**: annex to Considerations in adjusting public health and social measures in the context of COVID-19. 2020. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/332050>. Acesso em: 9 nov. 2020.