

**Hospitalidade, desenvolvimento sustentável e competitividade no setor da gastronomia:
um estudo qualitativo**

**Hospitality, sustainable development, and competitiveness in the gastronomy sector: a
qualitative study**

**Hospitalidad, desarrollo sostenible y competitividad en el sector de la gastronomía: un
estudio cualitativo**

Ana Cláudia Guimarães Antunes¹
Universidade Anhembi Morumbi
Universidade Senac
ana.c.g.antunes@gmail.com

Elizabeth Kyoko Wada²
Universidade Anhembi Morumbi
ewada@uol.com.br

Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira³
Universidade Anhembi Morumbi
psgoliveira@hotmail.com

Recebido: 10/11/2024 | Aceito: 06/02/2026

Resumo: O objetivo geral deste estudo foi o de compreender as contribuições da hospitalidade e do desenvolvimento sustentável para a competitividade no setor da gastronomia, tendo como proposições: P1. a hospitalidade influencia positivamente a gestão para stakeholders contribuindo para a competitividade; P2. o desenvolvimento sustentável é relevante para o setor da gastronomia e contribui para a competitividade; e P3. a gestão para stakeholders e o desenvolvimento sustentável são desafios enfrentados pelo setor da gastronomia pós pandemia Covid-19. O estudo caracteriza-se como qualitativo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas da área de gastronomia e por estudo de casos múltiplos, que teve como amostra três restaurantes. Os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo com auxílio do software ATLAS.ti. Os resultados permitiram concluir que as proposições 1 e 2 foram suportadas e a proposição 3 refutada.

Palavras-chave: Hospitalidade. Desenvolvimento Sustentável. Competitividade.

Abstract: The general objective of this study was to understand the contributions of hospitality and sustainable development to competitiveness in the gastronomy sector, with the following propositions: P1. hospitality positively influences stakeholder management, contributing to competitiveness; P2. sustainable development is relevant to the gastronomy sector and contributes to competitiveness; and P3. stakeholder management and

¹ Mestre e Doutora em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi, docente no Centro Universitário Senac - Campus Santo Amaro, nos cursos de Bacharelado em Nutrição e Tecnologia em Gastronomia, e consultora em nutrição e gastronomia. Tema de pesquisa: gastronomia, hospitalidade, serviços, competitividade e turismo religioso.

² Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Coordenadora dos Cursos de Stricto Sensu da Universidade Anhembi Morumbi, Coordenadora do Curso de Mestrado e Doutorado em Hospitalidade, Professora do Curso de Mestrado e Doutorado da Universidade Anhembi Morumbi.

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba, Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Professor dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

sustainable development are challenges faced by the gastronomy sector post-Covid-19 pandemic. The study is characterized as qualitative. Data collection was carried out through semi-structured interviews with experts in the gastronomy field and through multiple case studies, with a sample of three restaurants. The data were processed using content analysis techniques with the aid of ATLAS.ti software. The results allowed us to conclude that propositions 1 and 2 were supported, and proposition 3 was refuted.

Keywords: Hospitality. Sustainable Development. Competitiveness.

Resumen: El objetivo general de este estudio fue comprender las contribuciones de la hospitalidad y el desarrollo sostenible a la competitividad en el sector de la gastronomía, con las siguientes proposiciones: P1. la hospitalidad influye positivamente en la gestión para los stakeholders, contribuyendo a la competitividad; P2. el desarrollo sostenible es relevante para el sector de la gastronomía y contribuye a la competitividad; y P3. la gestión para los stakeholders y el desarrollo sostenible son desafíos enfrentados por el sector de la gastronomía después de la pandemia de Covid-19. El estudio se caracteriza como cualitativo. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas con expertos en el área de gastronomía y mediante estudios de casos múltiples, con una muestra de tres restaurantes. Los datos fueron tratados mediante la técnica de análisis de contenido con la ayuda del software ATLAS.ti. Los resultados permitieron concluir que las proposiciones 1 y 2 fueron respaldadas y la proposición 3 fue refutada.

Palabras clave: Hospitalidad. Desarrollo Sostenible. Competitividad.

Introdução

A hospitalidade é uma troca humana, o relacionamento entre anfitrião e hóspede, caracterizada por ser contemporânea, voluntária e mutuamente benéfica, baseada em produtos e serviços (Brotherton; Wood, 2004; Lashley, 2004). Essa compreensão abrangente da hospitalidade não apenas molda o campo teórico, mas, também, se revela como um princípio fundamental na formação de profissionais que buscam trabalhar diretamente com pessoas em diversas áreas, como gastronomia, hotelaria, eventos, entre outras (Lashley, 2015; Guizi, Bizinelli; Gândara, 2019).

A hospitalidade também deve ser pensada na criação de espaços gastronômicos, onde deve-se priorizar um ambiente que favoreça a integração emocional e social, capaz de proporcionar experiências únicas e positivas, garantindo que o cliente ou visitante se sinta acolhido e valorizado (Guizi, Bizinelli; Gândara, 2019). Para isso, é essencial contar com anfitriões capacitados, que entendam e atendam às necessidades dos frequentadores, para que o visitante se sinta seguro, recebido com carinho e conforto e possa desfrutar dos produtos ou serviços oferecidos, relaxar e interagir com outras pessoas (Guizi, Bizinelli; Gândara, 2019).

O setor da gastronomia é um campo vasto e diversificado, responsável por tudo que se relaciona à preparação e serviço de alimentos (Silva, Ferreira, et al., 2020). Ele é representado por restaurantes, bares, lanchonetes, hotéis, cafés, cantinas, pizzarias, padarias, cozinhas industriais, confeitarias, pastelarias, entre outros estabelecimentos que fornecem serviços de alimentação (Silva, Ferreira, et al., 2020). O setor também possui um conjunto de produtos, tais como, alimentos, bebidas, utensílios de cozinha e equipamentos de catering (Silva, Ferreira, et al., 2020).

O aumento da consciência acerca da relevância dos alimentos orgânicos e práticas ambientais sustentáveis também estão impulsionando o setor, levando a um maior número de estabelecimentos aderindo a estes conceitos (Bom-Gourmet, 2023). Atualmente, muitos chefs e pesquisadores se preocupam com os impactos causados pela gastronomia, pois, a alimentação, une as quatro dimensões do desenvolvimento sustentável: as pessoas, a cultura o planeta e o lucro.

O conceito de desenvolvimento sustentável adotado nessa pesquisa foi: o desenvolvimento sustentável é um princípio organizacional que visa a entrega de um produto ou serviço que seja ambientalmente sustentável, socialmente justo, culturalmente respeitoso e economicamente viável, capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações (ONU, 2015).

Deste modo, a pergunta que norteia este trabalho é: de que maneira a hospitalidade na gestão para stakeholders e o desenvolvimento sustentável podem beneficiar a competitividade no setor da gastronomia? E tem como objetivo geral compreender as contribuições da hospitalidade na gestão para stakeholders e do desenvolvimento sustentável para a competitividade no setor da gastronomia.

Hospitalidade na gestão para com stakeholders

Dentre os diversos conceitos e classificações de stakeholders pode-se entender que uma empresa é um conjunto de relações entre grupos que tem uma participação nas atividades que compõem o negócio, sendo o negócio a forma como clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, comunidades e gestores interagem e criam valor. A partir disso, o conceito de stakeholder adotado nessa pesquisa foi: "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização" (Freeman, 1984, p. 46).

Entender um negócio é saber como essas relações entre stakeholders funcionam. O trabalho do gestor é gerenciar e moldar essas relações, daí o termo gestão para stakeholders (Freeman, 1984; Waligo; Clarke; Hawkins; 2014), e se há relação, pode haver hospitalidade, hostilidade, inospitalidade ou ambos. A gestão para stakeholders representa a necessidade de uma organização gerenciar ativamente as relações com seus grupos de stakeholders específicos, decisões e ações gerenciais são os principais fatores que influenciam as relações organizacionais dos stakeholders (Waligo; Clarke; Hawkins; 2014).

Uma das razões mais mencionada para o sucesso das empresas que colocam em prática a gestão para stakeholders é que elas os atraem e retêm de forma eficiente. Por

tratarem com hospitalidade seus stakeholders, são confiáveis e tendem a ser mais conscientes socialmente (HARRISON e BOSSE, 2013). Essas características atraem stakeholders provedores de recursos, como clientes, fornecedores e investidores, proporcionando, assim, uma vantagem competitiva para a organização (Harrison; Bosse, 2013; Silva, Antunes, et al., 2022).

As organizações empresariais, hoje, são a peça central institucional de uma sociedade complexa. A sociedade é composta por muitas pessoas com uma infinidade de interesses, expectativas e demandas, os quais as empresas devem suprir. O que antes era visto como um meio especializado de prover lucro por intermédio da fabricação e distribuição de bens e serviços tornou-se uma instituição social multiuso da qual muitas pessoas e grupos dependem para seus meios de subsistência, prosperidade e realização (Carrol, Brown, Buchholtz, 2016). Mesmo em tempos econômicos questionáveis, a sociedade almeja um estilo de vida sustentável e de qualidade. Dessa maneira, a hospitalidade pode constituir um importante diferencial competitivo para as organizações prestadoras de serviços, se existir relações de hospitalidade da empresa com seus stakeholders.

Com base no contexto apresentado tem-se como proposição: P1. A hospitalidade influencia positivamente a gestão para stakeholders contribuindo para a competitividade.

Desenvolvimento sustentável e competitividade na gastronomia

O mercado de gastronomia no Brasil, um dos setores mais dinâmicos e em constante evolução, enfrenta uma série de desafios além das exigências dos consumidores, que se tornaram ainda mais acentuados em 2023, muitos dos quais foram agravados pelo contexto da pandemia de Covid-19 (ANR, 2023; ABRASEL, 2023a; SEBRAE, 2023a).

Com, aproximadamente, 1,5 milhão de restaurantes, de acordo com a ABRASEL (ABRASEL, 2023a), a concorrência acirrada é um desafio, tornando difícil se destacar no mercado. Para se diferenciar, os restaurantes precisam se esforçar para oferecer não apenas menus atraentes, mas, também, um excelente serviço, ambiente e inovação (ABRASEL, 2023a; SEBRAE, 2022a).

O avanço da tecnologia e as mudanças nos hábitos dos consumidores também exigem adaptações do setor. As pessoas estão, cada vez mais, comprando comida online e fazendo pedidos por aplicativos de delivery, o que exige que os negócios se adaptem a essas novas tendências para continuar crescendo e prosperando (ABRASEL, 2023a; ANR, 2023).

Para superar os obstáculos e aproveitar as oportunidades, os negócios do setor de gastronomia precisam continuar se adaptando e evoluindo, e ações que estimulam o

desenvolvimento sustentável podem ajudar nesse contexto (SEBRAE, 2023a). Os estabelecimentos dentro do mercado de alimentação, que se comprometerem com as mudanças que já se apresentam na realidade atual, podem se beneficiar ao aplicar práticas de sustentabilidade, principalmente aquelas que tragam pontos positivos para o custo-benefício (SEBRAE e ABRASEL, 2019). Segundo a ABIA, o desenvolvimento sustentável deve ser um critério de competitividade para os gestores de empresas do foodservice (ABIA, 2022).

O conceito de competitividade entrou em evidência apenas nas últimas três décadas e há, possivelmente, duas razões para esse avanço: a concorrência empresarial ter se tornado feroz dentro das fronteiras nacionais e internacionais; e a globalização que deu um novo papel as nações na influência da concorrência (Chikán, 2008; Momaya, 2019). Estudos teóricos mais recentes, enfatizam que o investimento social, ações sustentáveis, produtos de qualidade e uma boa produtividade funcionam como vantagem competitiva e tem a capacidade de impulsionar a competitividade (Aiginger, Vogel, 2015).

Os resultados da competitividade sob novas perspectivas consistem em três pilares – econômica, social e ambiental (Aiginger, Vogel, 2015), as mesmas adotadas pelo desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento sustentável, como visto, significa operar um negócio de forma a reconhecer as necessidades e interesses de todos os stakeholders (grupos comunitários, instituições educacionais e religiosas, a força de trabalho, o público) e, isso, não desgasta, mas reforça a rede de relações que os une (Savitz, 2013; Elkington, 2020).

Uma das maneiras de se ter sucesso no mundo interdependente de hoje é adotar o desenvolvimento sustentável (Elkington, 2020; Haddock, 2018; Sun, Deng, et al., 2022). Isso exige que as empresas identifiquem uma ampla gama de stakeholders a quem possam ser responsáveis, desenvolvam relações abertas e encontrem maneiras de trabalhar em benefício mútuo (Willard, 2012). A longo prazo, a empresa se tornará mais competitiva, terá maior lucro e gerará mais prosperidade social, econômica e ambiental para a sociedade (Willard, 2012; Haddock, 2018).

Ao adotar práticas sustentáveis, os estabelecimentos gastronômicos podem obter benefícios econômicos, atrair clientes leais e destacar-se em um setor cada vez mais consciente da importância da sustentabilidade. Assim, nesse cenário, a gastronomia também aparece como protagonista para a mudança dos padrões de produção e consumo.

Diante do exposto, definiram-se as proposições: P2. O desenvolvimento sustentável é relevante para o setor da gastronomia e contribui para a competitividade; P3. A gestão para stakeholders e o desenvolvimento sustentável são desafios enfrentados pelo setor da gastronomia pós pandemia Covid-19.

Metodologia

O estudo foi construído nas premissas da ontologia relativista e da epistemologia construtivista, com um paradigma transacional e subjetivista, e com a coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada e de análise qualitativa. Por ser uma pesquisa qualitativa, e possuir duas fases (entrevistas em profundidade e estudos de caso), classifica-se como exploratória descritiva e explicativa, e apresenta proposições, que foram criadas com base no referencial teórico e nos objetivos específicos.

A primeira etapa da pesquisa foi o levantamento bibliográfico. A etapa seguinte foi a elaboração do referencial e, em seguida, a formulação das proposições que respaldaram o estudo dos conceitos tratados. O próximo passo foi o desenvolvimento de um roteiro de entrevista em profundidade semiestruturado, aplicado a especialistas do setor da gastronomia. O roteiro foi construído com base nos construtos que refletem sobre a problemática do artigo e seu referencial teórico, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Roteiro de entrevistas *Emic* – 1ª fase

CATEGORIAS	ITENS A LEVANTAR	DESCRIÇÃO	PROPOSIÇÃO
Identificação do entrevistado	Nome	Nome completo do entrevistado.	-
	Profissão	Formação acadêmica completa.	
	Cargo	Posição que o entrevistado ocupa.	
	Funções	Atividades que o entrevistado exerce.	
	Empresa em que atua e tempo de atuação	Tipo de empresa e há quanto tempo o entrevistado trabalha nela.	
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Perguntar ao entrevistado o que entende por hospitalidade e apresentar o conceito.	P1
	Descrição das ações de hospitalidade na gastronomia	Solicitar ao entrevistado que descreva as ações de hospitalidade realizadas na gastronomia.	P1
Hospitalidade e Competitividade	Gestão das experiências de hospitalidade na gastronomia	Identificar se a gestão dessas experiências aumenta a competitividade no setor.	P1
Stakeholders	Conceito de <i>stakeholders</i>	Perguntar ao entrevistado o que entende por <i>stakeholders</i> e apresentar o conceito.	P1
	Mapa de <i>stakeholders</i> - Identificação dos <i>stakeholders</i> do setor de gastronomia	Apresentar o mapa de <i>stakeholders</i> e solicitar que acrescente ou retire <i>stakeholders</i> . Pedir que o entrevistado escolha dois <i>stakeholders</i> como principais.	P1
	Relações de hospitalidade entre os <i>stakeholders</i>	Perguntar ao entrevistado qual sua opinião sobre a hospitalidade nas relações entre os <i>stakeholders</i> .	P1
Desenvolvimento Sustentável	Conceito de desenvolvimento sustentável	Perguntar ao entrevistado o que entende por desenvolvimento sustentável e apresentar o conceito.	P2
	Descrição das ações de desenvolvimento sustentável na gastronomia	Identificar como pode ocorrer o desenvolvimento sustentável na gastronomia.	P2

	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a gastronomia	Perguntar se o entrevistado já ouviu falar dos ODS. Apresentar os ODS, perguntar se o entrevistado acha que a gastronomia pode contribuir para os ODS e solicitar que o entrevistado indique os 3 que mais se relacionam com a gastronomia e os 3 que menos.	P2
Desenvolvimento Sustentável e Competitividade	Desenvolvimento sustentável e competitividade	Verificar se o entrevistado identifica o desenvolvimento sustentável como fator que contribui para a competitividade na gastronomia. Solicitar exemplos.	P2
Competitividade	Desafios do setor	Perguntar quais são os principais desafios do setor da gastronomia pós-Covid-19.	P3

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A etapa seguinte foi a seleção e o contato com os especialistas do setor da gastronomia, e, posteriormente, a realização das entrevistas. Foram selecionados oito especialistas, por conveniência, tendo principal parâmetro de escolha que atuassem em diferentes áreas da gastronomia, sendo: um chefe de cozinha experiente, uma chefe de cozinha jovem, uma coordenadora de curso, uma crítica gastronômica, uma desenvolvedora de cursos, uma relações públicas, um *restaurateur* e um professor.

A análise das entrevistas foi qualitativa e, para tanto, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Para a otimização da análise, as fases de exploração do material e de tratamento dos resultados foram realizadas com o apoio do software ATLAS.ti. Todas as transcrições das entrevistas foram colocadas no programa, em seguida realizou-se a leitura dos documentos e a categorização. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a ferramenta de análise de coocorrência do software e a inferência e interpretação foram baseadas na teoria.

Depois, seguiu-se para a segunda fase em que se utilizou o método de estudo de caso. O levantamento bibliográfico é o ponto de partida para a definição e o planejamento de estudos de caso (Yin, 2010). A segunda etapa é a seleção da amostra, ou seja, dos casos a serem estudados. Para esta fase, foram selecionados três restaurantes, caracterizando-se, assim, um estudo de casos múltiplos. Os estabelecimentos foram escolhidos por conveniência, levando-se em conta a localização geográfica (cidade de São Paulo) e facilidade no acesso aos casos, devido aos contatos pessoais da autora desta tese.

A terceira etapa foi a de projetar um protocolo de coleta de dados. E, conforme recomendado por Yin (2010), a coleta de dados utilizou três fontes de evidência: análise de sites e redes sociais, observação sistemática e entrevistas. Para cada fonte de evidência, elaborou-se um instrumento de pesquisa. Para a análise de sites e redes sociais, elaborou-se

um formulário, visando registrar informações relativas às ações de hospitalidade e de desenvolvimento sustentável promovidas e divulgadas pelos estabelecimentos estudados. A observação sistemática se deu por meio da realização de uma refeição em cada um dos estabelecimentos e o preenchimento do plano de observação elaborado para essa coleta de dados. Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado baseado nos resultados obtidos nas entrevistadas com especialistas da área e nos objetivos e proposições da pesquisa.

A etapa seguinte foi o contato com os três estabelecimentos de alimentação e, posteriormente, o preenchimento do formulário de análise dos sites/redes sociais, a realização das refeições (observação) e entrevistas. A penúltima etapa do estudo de caso foi a análise, que visa a categorização e tabulação dos dados coletados e sua discussão baseada na teoria (Yin, 2010). O tratamento dos dados dessa fase foi qualitativo, realizado por meio de análise de conteúdo e com o apoio do software ATLAS.ti. Por último, como sugere (Yin, 2010), foi feita a etapa de compartilhamento, onde deve-se relatar os achados e constatações da pesquisa, representado neste estudo pelo item Resultados.

Resultados e discussão

Por meio da triangulação, confrontaram-se e combinaram-se os diferentes conjuntos de resultados obtidos com a literatura, com o objetivo de identificar consistências, inconsistências, novas perspectivas e confirmar ou refutar as proposições pesquisadas.

Esta etapa permitiu uma análise multidimensional do fenômeno estudado, integrando variadas visões e garantindo a robustez das conclusões. A discussão subsequente apresenta os insights derivados dessa triangulação, proporcionando uma compreensão mais profunda e fundamentada das descobertas da pesquisa.

A primeira etapa da triangulação consistiu em verificar a conexão entre os constructos estudados por meio da ferramenta de análise de coocorrência do ATLAS.ti, que tem como finalidade identificar um padrão de comportamento procedente dos relatos obtidos nas entrevistas com o modelo proposto. Nesse momento, juntaram-se as entrevistas com especialistas da área e as realizadas nos estudos de caso. A tabela 1 apresenta os resultados da análise.

Tabela 1 - Análise de coocorrência das entrevistas

	Competitividade	Desenvolvimento Sustentável	Hospitalidade	Stakeholders
Competitividade		115 – 0,35	79 – 0,26	64 – 0,25

Desenvolvimento Sustentável	115 – 0,35		36 – 0,08	82 – 0,25
Hospitalidade	79 – 0,26	36 – 0,08		81 – 0,29
Stakeholders	64 – 0,25	82 – 0,25	81 – 0,29	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa inseridos no software ATLAS.ti, 2023

O modelo proposto, por meio das proposições, sugere que há relação entre hospitalidade e stakeholders (P1 e P3), entre hospitalidade e competitividade (P1 e P3) e entre desenvolvimento sustentável e competitividade (P2 e P3). A análise de coocorrência apresentada na Tabela 1 confirma a existência dessas relações, que ficaram entre as mais intensas nos dados coletados e analisados.

A conexão mais forte foi entre desenvolvimento sustentável e competitividade (0,35). Os teóricos Aiginger e Vogel (2015) junto com Sun, Denge, *et al.* (2022), corroboram com essa conexão e atestam que a relação entre desenvolvimento sustentável e competitividade é uma relação de sinergia e complementaridade, pois ambos os conceitos visam garantir o sucesso das organizações no longo prazo, respeitando os limites dos recursos naturais e as demandas da sociedade. Elkington (2020) e Haddock (2018) ainda defendem que as organizações que adotam práticas sustentáveis e competitivas podem se tornar referências em seus setores de atuação e contribuir para o progresso econômico, social e ambiental.

A segunda e terceira correlação mais fortes foram hospitalidade e stakeholders (0,29) e hospitalidade e competitividade (0,26). Os autores Freeman, Phillips, Sisodia (2020), unidos a Carool, Brown e Buchholtz (2016), confirmam essas correlações, uma vez que, para eles, a hospitalidade na gestão para com os stakeholders não é apenas uma estratégia de boa vontade, mas uma abordagem competitiva inteligente que pode trazer benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações. Adongo e Kim (2018) e Waligo, Clarke e Hawkins (2014) acrescentam que ao tratar os stakeholders com respeito, consideração e cuidado genuíno, as organizações podem construir relações mais fortes, promover a lealdade e conduzir negócios mais bem-sucedidos e sustentáveis, pois estabelecimentos que reconhecem e implementam essa abordagem estão mais bem posicionados para se destacar em mercados competitivos e garantir o sucesso.

A seguir buscou-se relacionar e discutir as proposições da pesquisa com os resultados encontrados.

P1. A hospitalidade influencia positivamente a gestão para stakeholders contribuindo para a competitividade

Nas entrevistas realizadas nas duas fases do estudo, em relação as respostas concedidas pelos entrevistados sobre o constructo hospitalidade, todos conheciam o termo, porém, o expuseram de formas distintas. O conceito de hospitalidade proposto nesta pesquisa, de que a hospitalidade é uma troca humana, o relacionamento entre anfitrião e hóspede, caracterizada por ser contemporânea, voluntária e mutuamente benéfica, baseada em produtos e serviços (Brotherton, Wood, 2004; Lashley, 2004), foi validado de forma unanime.

Quanto as ações de hospitalidade promovidas na gastronomia, os respondentes fizeram correlação com a oferta de comida de qualidade e gostosa, ao ato de receber bem, ao acolhimento, ambiente agradável e confortável, boa relação entre as pessoas, e excelência em servir. Todos creem que a gestão das experiências de hospitalidade pode colaborar para a competitividade.

Contudo, apesar de todos entrevistados valorizarem a hospitalidade em suas falas, nos estudos de caso realizados, na análise de sites/redes sociais dos estabelecimentos, não foi encontrado em nenhum deles uma mensagem de boas-vindas ou acolhimento, o que não condiz com o exposto nas entrevistas sobre a importância da hospitalidade para os negócios de alimentação. Mas, também vale notar que nenhum respondente quando questionado sobre hospitalidade mencionou sites/ redes sociais. Todas as falas referiram-se a situações e relações presenciais, sugerindo que, talvez, os entrevistados ainda não pensem a hospitalidade no âmbito online, o que explicaria o que foi encontrado nos sites/redes sociais.

A hospitalidade, em sua essência, é de fato sobre as relações entre as pessoas. No entanto, à medida que a tecnologia avança e as interações humanas migram para ambientes digitais, o conceito de hospitalidade também evolui (Camargo, 2004; Camargo, 2008; Camargo, 2015; Soares, 2013; Andrade, Silva, et al., 2022). Embora as interações online não possam replicar completamente a riqueza e a profundidade das interações face a face, elas ainda envolvem elementos de hospitalidade, uma vez que são desenhadas, geridas e frequentemente moderadas por seres humanos para seres humanos (Rosolino, 2006; Soares, 2013; Andrade, Silva, et al., 2022).

Para muitos clientes potenciais, o site ou a página de redes sociais de um restaurante é o primeiro ponto de contato (Rosolino, 2006; Soares, 2013). Assim como a entrada de um restaurante físico, a aparência, funcionalidade e atmosfera de um site ou perfil de rede social podem determinar as primeiras impressões. Também a forma como um restaurante se apresenta online reflete a sua identidade de marca, uma abordagem acolhedora transmite uma

imagem calorosa, indicando que os clientes serão bem tratados quando visitarem o estabelecimento físico (Rosolino, 2006; Soares, 2013; Andrade, Silva, *et al.*, 2022).

Em relação ao check list do plano de observação preenchido na observação sistemática, no quesito hospitalidade havia 16 itens, dentre os quais dois não se aplicavam na ocasião, e dez receberam conforme (sim), nos três restaurantes, durante as visitas realizadas, demonstrando que os locais estão colocando em prática a hospitalidade que foi relatada como importante nas entrevistas.

A hospitalidade desempenha um papel de destaque na gastronomia, transcendendo a simples oferta de pratos saborosos. Ela se revela desde o primeiro contato do cliente até a despedida, moldando a ocasião por completa (Lashley, 2004; Brotherton; Wood, 2004). Um Acolhimento caloroso e genuíno não apenas cria uma primeira impressão positiva, mas, também, estabelece uma conexão emocional, além disso, um ambiente confortável e bem projetado, aliado a um atendimento personalizado que considera as preferências individuais, amplifica a sensação de cuidado (Guizi, Bizinelli E Gândara, 2019; Lashley, 2015; Díaz-Méndez e García-Espejo, 2017; Warde, Paddock, Whillans, 2020).

Além de fidelizar clientes, a hospitalidade estabelece uma memória duradoura (Warde, Paddock, Whillans, 2020). Uma abordagem amistosa e atenta cria um ciclo virtuoso: clientes satisfeitos retornam e compartilham suas experiências (Guizi, Bizinelli; Gândara, 2019). Assim, a hospitalidade não é apenas um componente do serviço gastronômico, mas, sim, um alicerce que sustenta a relação entre o cliente e o estabelecimento (Guizi, Bizinelli, Gândara, 2019; Lashley, 2015; Díaz-Méndez; García-Espejo, 2017; Warde, Paddock, Whillans, 2020).

A respeito do constructo stakeholders, sete dos respondentes dentre 14, conheciam o termo e sabiam descrevê-lo, três já tinham escutado sobre, mas não sabiam explicá-lo e quatro desconheciam por completo o conceito. A definição adotada na pesquisa foi apresentada, explicada e, então, aprovada por todos. De forma unanime, os entrevistados deliberaram que a hospitalidade tem um papel importante nas gestões para com os stakeholders, contribuindo para boas negociações e consequentemente para a competitividade.

Hospitalidade na gestão para com stakeholders refere-se à abordagem de acolhimento e atenção que uma organização adota em relação às partes interessadas envolvidas em suas atividades e que têm um impacto significativo em seus objetivos e resultados (Silva, *et al.*, 2022; Carrol, Brown, Buchholtz, 2016). Os stakeholders podem incluir clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, comunidade local e outros grupos que possam ser afetados pelas ações e decisões da organização (Freeman, 1984). A hospitalidade na gestão de stakeholders envolve a criação de um ambiente acolhedor, onde todas as partes interessadas se sintam

valorizadas, respeitadas e ouvidas, isso implica em cultivar relacionamentos positivos e duradouros, baseados na confiança mútua e na comunicação transparente (Adongo, Kim, 2018).

Uma organização que adota uma abordagem hospitaleira em relação aos seus stakeholders busca compreender suas necessidades, expectativas e preocupações (Adongo, Kim, 2018). Isso requer um esforço para ouvir ativamente e buscar feedback dessas partes interessadas, a fim de identificar áreas de melhoria e tomar medidas para atendê-las da melhor forma possível (Waligo, Clarke; Hawkins, 2014).

A hospitalidade na gestão para stakeholders também pode melhorar o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, impulsionar a competitividade. Quando os funcionários são tratados com hospitalidade e respeito, eles tendem a se sentir mais engajados, motivados e satisfeitos em seus empregos, isso resulta em um melhor desempenho individual e coletivo, maior produtividade e menor rotatividade de funcionários (Carrol, Brown, Buchholtz, 2016; Adongo, Kim, 2018).

Ademais, a hospitalidade na gestão para stakeholders promove a lealdade e a retenção de clientes (Waligo, Clarke; Hawkins, 2014). Quando os clientes se sentem valorizados e bem atendidos, eles são mais propensos a continuar comprando produtos ou serviços da empresa, em vez de buscar alternativas (Porter, Kramer, 2011). A retenção de clientes é essencial para a competitividade, pois, muitas vezes, é mais econômico manter clientes existentes do que conquistar novos, além disso, clientes satisfeitos podem se tornar defensores da marca, recomendando-a a outros potenciais clientes e contribuir para o crescimento e sucesso da organização (Porter, 2004; Porter, Kramer, 2011).

Em suma, a hospitalidade na gestão para stakeholders pode desempenhar um papel relevante na competitividade de um estabelecimento (Barakat, Wada, 2020; Silva, Ferreira, et al., 2020; Adongo, Kim, 2018; Carrol, Brown, Buchholtz, 2016; Freeman, Phillips, Sisodia, 2020; Harrison, Bosse, 2013; Waligo, Clarke, Hawkins, 2014). Ao cultivar relacionamentos sólidos, promover a satisfação e a lealdade dos clientes, engajar e reter funcionários, estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores e construir uma reputação positiva na comunidade a empresa fortalece sua posição no mercado e cria um diferencial competitivo significativo. A hospitalidade se torna um valor central da organização, permeando todas as suas interações e contribuindo para o seu sucesso a longo prazo (Barakat, Wada, 2020; Silva, Ferreira, et al., 2020; Adongo, Kim, 2018; Carrol, Brown, Buchholtz, 2016; Freeman, Phillips, Sisodia, 2020; Harrison, Bosse, 2013; Waligo, Clarke, Hawkins, 2014).

Assim conclui-se que a proposição 1 foi suportada.

P2. O desenvolvimento sustentável é relevante para o setor da gastronomia e contribui para a competitividade

Em relação às respostas concedidas sobre o significado de desenvolvimento sustentável, todos conheciam sobre o tema. Entretanto, dos 14 respondentes, nove explicaram focando na parte de sustentabilidade ambiental, pois, somente cinco, sabiam que o termo engloba aspectos sociais, ambientais e econômicos. A definição de desenvolvimento sustentável utilizada neste estudo foi apresentada e convalidada por todos.

Todos os respondentes acham que o desenvolvimento sustentável deve ser colocado em prática na gastronomia com ações nos quatro âmbitos ao que se propõe o conceito. Todos acreditam que o desenvolvimento sustentável pode contribuir para a competitividade na gastronomia.

Porém, a maioria das ações realizadas nos estabelecimentos pesquisados não são divulgadas nas mídias sociais desses estabelecimentos. Dentre os três estabelecimentos, somente um faz menção a ações sociais e ambientais que realiza em seu site e Instagram e, mesmo assim, o faz de forma superficial.

O mesmo ocorreu no check-list do plano de observação preenchido na observação sistemática. No quesito desenvolvimento sustentável havia 16 itens, dentre os quais somente três receberam conforme (sim), nos três restaurantes, durante as visitas realizadas.

Nas entrevistas, pode-se constatar que os três restaurantes estudados fazem uso eficiente de energia, mas, isso, pode ser observado somente em um, por meio da visualização do painel solar. Nos outros dois, não foi possível ver nenhuma evidência e não havia qualquer divulgação.

Aconteceu o mesmo com o descarte correto de resíduos. Dois estabelecimentos relataram ter composteira e todos disseram que separam seu lixo em orgânico, reciclável e rejeitos, inclusive, um deles paga uma empresa especializada para isso. Porém, somente em um estabelecimento isso pode ser observado, pelo fato de as lixeiras de descarte serem visíveis.

Nenhum dos estabelecimentos apresentou um informativo escrito sobre as medidas de proteção ambiental que o estabelecimento adota.

Somente um restaurante faz menção no cardápio sobre utilização de produtos sustentáveis e de pequenos produtores, entretanto, todos salientaram que realizam essa ação nas entrevistas.

Ao não divulgar as ações ambientais e sociais que realizam, esses estabelecimentos estão perdendo a oportunidade de atrair mais clientes. Afinal, negócios são negócios e precisam dar lucro. Dar lucro também faz parte do desenvolvimento sustentável, se não dá lucro não é sustentável.

A conscientização sobre questões relacionadas ao meio ambiente e à responsabilidade social tem aumentado significativamente entre os consumidores, influenciando suas escolhas de compra e preferências por marcas. Nesse contexto, comunicar as iniciativas sustentáveis e socialmente responsáveis pode trazer uma série de benefícios para as empresas (Galunion, 2019; Intel, 2020).

Uma das vantagens de divulgar essas ações é a diferenciação competitiva que isso proporciona em um mercado competitivo, onde diversas empresas oferecem produtos e serviços semelhantes. Demonstrar um compromisso genuíno com a sustentabilidade e a responsabilidade social pode estabelecer um diferencial importante, isso não apenas atrai a atenção dos consumidores, mas constrói uma imagem positiva e duradoura da organização (Haddock, 2018; Navarro-Dols e González-Pernía, 2020).

A consciência do consumidor é outro fator-chave a ser considerado, os clientes estão cada vez mais informados e interessados nas implicações ambientais e sociais de suas escolhas (Intel, 2020). Ao comunicar as ações que uma empresa de gastronomia realiza, como redução do desperdício de alimentos, uso de ingredientes locais e orgânicos, apoio a comunidades locais e iniciativas sociais, a empresa mostra que compartilha essas preocupações, podendo gerar uma conexão emocional mais forte com os clientes, que se sentem mais inclinados a apoiar uma marca alinhada com seus valores (Elkington, 2020; Navarro-Dols, González-Pernía, 2020).

Além disso, a propagação de ações ambientais e sociais também pode contribuir para a fidelização de clientes, como aqueles que compartilham dos mesmos valores e se identificam com as práticas da empresa têm mais probabilidade de se tornarem clientes fiéis e, até mesmo, defensores da marca, recomendando-a a amigos e familiares (Willard, 2012; Sun, Deng, et al., 2022).

Outro ponto relevante é a atração de um público-alvo específico, organizações que priorizam a sustentabilidade atraem consumidores que valorizam essas práticas e estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços que estejam em consonância com suas convicções, podendo resultar em um aumento das receitas e no fortalecimento da base de clientes (Haddock, 2018; Elkington, 2020).

A melhoria da reputação é um efeito colateral positivo da divulgação de ações ambientais e sociais, à medida que a empresa se envolve em práticas que beneficiam a sociedade e o meio ambiente, sua reputação como um agente de mudança se solidifica, isso, além de atrair clientes, pode trazer investidores e parceiros de negócios (Navarro-Dols, González-Pernía, 2020; Sun, Deng, et al., 2022).

Ademais, essas ações, muitas vezes, recebem atenção da mídia, proporcionando exposição adicional e gratuita para a empresa, podendo resultar em um aumento no reconhecimento da marca (Savitz, 2013).

Por fim, a divulgação de ações ambientais e sociais frequentemente gera engajamento nas redes sociais. Os clientes compartilham, comentam e interagem com as iniciativas, ampliando o alcance da mensagem e a conexão entre o estabelecimento e seus consumidores (Elkington, 2020; Haddock, 2018; Navarro-Dols, González-Pernía, 2020).

Contudo, vale ressaltar que a divulgação deve ser transparente e genuína, uma vez que os consumidores são sensíveis à promoção enganosa de práticas sustentáveis. Portanto, se torna essencial que as ações divulgadas sejam respaldadas por fatos e reflitam um compromisso verdadeiro com a responsabilidade ambiental e social (Elkington, 2020).

Em suma, a divulgação de ações ambientais e sociais por empresas de gastronomia não só atrai clientes, mas constrói uma imagem positiva da marca, fortalece a conexão emocional com os consumidores, diferencia a empresa da concorrência, contribui para a fidelização e atrai um público-alvo comprometido com valores sustentáveis (Batat, 2020; Haddock, 2018; Navarro-Dols, González-Pernía, 2020; Willard, 2012; Sun, Deng, et al., 2022). Ao comunicar essas ações de maneira transparente e autêntica, as empresas podem alcançar benefícios tangíveis tanto em termos de crescimento de negócios como de contribuições para um mundo mais sustentável (Savitz, 2013; Elkington, 2020).

Seguindo na categoria de desenvolvimento sustentável, os respondentes foram questionados quanto ao seu conhecimento sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da agenda 2030 proposta pela ONU. Dentre os 14 entrevistados, cinco não tinham nenhum conhecimento sobre os ODS, os outros nove identificaram o termo, mas não conheciam os objetivos em si ou conheciam somente alguns deles. Após apresentação dos ODS aos entrevistados, todos disseram que creem que a gastronomia pode contribuir para que eles sejam atingidos.

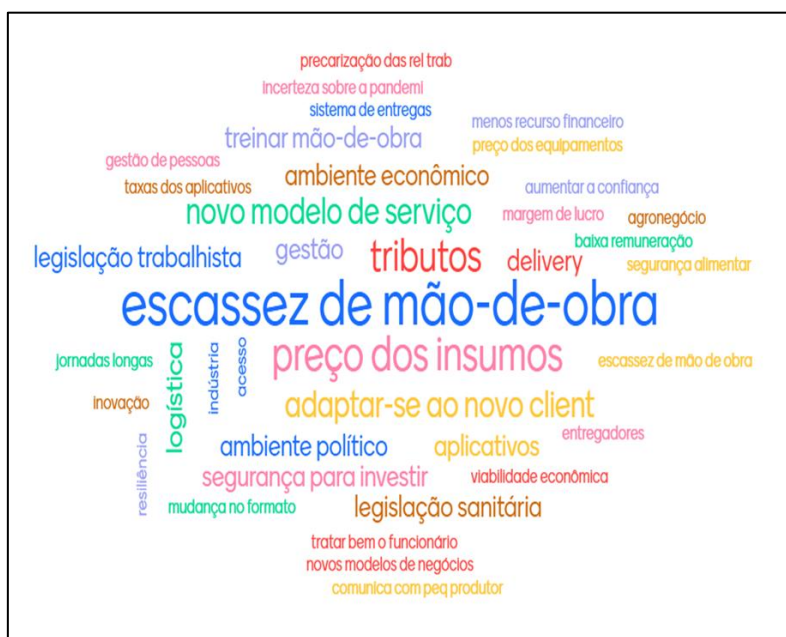
Desse modo, conclui-se que a proposição 2 foi suportada.

P3. A gestão para stakeholders e o desenvolvimento sustentável são desafios enfrentados pelo setor da gastronomia pós pandemia Covid-19

Juntando todas as respostas das entrevistas, o desafio mais relatado foi a escassez de mão de obra, citado por 10 pessoas dentre 14.

A figura 1 mostra uma nuvem de palavras elaborada a partir dos desafios mencionados. Nela pode-se ver que preços dos insumos, tributos, novo modelo de serviços e adaptar-se ao novo cliente, foram os mais citados além da escassez de mão de obra.

Figura 1 - Nuvem de palavras - desafios do setor da gastronomia



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Dessa maneira, a proposição 3 (P3) foi refutada, uma vez que a gestão para stakeholders e o desenvolvimento sustentável não foram mencionados como desafios do setor da gastronomia pelos entrevistados.

A Associação Nacional de Restaurantes (ANR), em colaboração com a consultoria Galunion, focada no setor de food service, e o Instituto Foodservice Brasil (IFB), conduziu um estudo em maio de 2022 sobre o mercado de trabalho em bares e restaurantes (SEBRAE, 2023b). Os resultados mostram que 72% desses estabelecimentos encontram desafios ao tentar contratar novos profissionais durante a fase de retomada das operações (SEBRAE, 2023b), ratificando os resultados obtidos nessa pesquisa quanto a escassez de mão de obra.

Em relação aos tributos, uma pesquisa conduzida pela Abrasel entre 24 e 31 de junho de 2023, envolvendo 2.615 empresários do setor, revelou que 42% das empresas estão enfrentando dívidas pendentes, seja com impostos, fornecedores ou serviços públicos (ABRASEL, 2023b). Dessas empresas endividadas, 80% têm débitos com impostos federais,

como imposto de renda, PIS/Cofins ou parcelas do simples, 53% acumulam dívidas de impostos estaduais, enquanto 35% têm encargos trabalhistas pendentes (ABRASEL, 2023b). Esses dados confirmam que os tributos fazem parte dos desafios enfrentados pelo mercado da gastronomia.

Quanto ao preço dos insumos e mudança no perfil do consumidor (novo modelo de negócio / novo cliente), informes divulgados pelo Sebrae (2022a, 2023b) corroboram com os dados coletados. Nesses comunicados, salientou-se que o segmento de bares e restaurantes precisa entender o novo consumidor (SEBRAE, 2022a) e que o desafio de repassar apenas parcialmente a inflação dos alimentos é uma das maiores dificuldades do mercado da gastronomia atualmente, pois, apesar dos aumentos de insumos, o setor tem contido parte dessas elevações nos preços (SEBRAE, 2023b).

No mesmo contexto, alta dos ingredientes, a entidade fez referência ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) revelado pelo IBGE na última terça-feira (10). Esse índice mostrou que, em 2022, a inflação dos alimentos e bebidas subiu 11,64%, enquanto o aumento dos preços de alimentação fora do lar foi de 7,47% (SEBRAE, 2023b).

No mesmo contexto, alta dos ingredientes, a entidade fez referência ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), este índice mostrou que, em 2022, a inflação dos alimentos e bebidas subiu 11,64%, enquanto o aumento dos preços de alimentação fora do lar foi de 7,47% (SEBRAE, 2023b).

Porém, vale ressaltar que tanto a hospitalidade na gestão para stakeholders como o desenvolvimento sustentável podem ser ferramentas utilizadas no enfrentamento dos desafios relatados.

A hospitalidade na gestão para stakeholders tem se revelado uma estratégia para abordar a escassez de mão de obra, uma vez que, em um ambiente onde a concorrência é acirrada e o talento é escasso, as práticas hospitaleiras na gestão são mais do que simples gestos de cortesia; elas podem ser um diferencial para a retenção e atração de talentos (Silva, Antunes, et al., 2022).

A hospitalidade não deve se restringir apenas ao tratamento dos funcionários, mas se estender a todos os stakeholders. Estabelecer relações fortes e positivas com fornecedores, por exemplo, pode facilitar acordos flexíveis ou descontos, que, por sua vez, podem ajudar a empresa a operar de forma mais eficaz em tempos de escassez (Adongo, Kim, 2018; Freeman, Phillips, Sisodia, 2020; Waligo, Clarke, Hawkins, 2014; SEBRAE, 2023b; Carrol, Brown, Buchholtz, 2016).

Em relação ao aumento dos preços dos insumos, o desenvolvimento sustentável, quando bem integrado ao setor da gastronomia, pode ser uma solução estratégica. Em primeiro lugar, práticas sustentáveis frequentemente levam a uma maior eficiência no uso de recursos, isso significa que, ao otimizar o uso de ingredientes e reduzir o desperdício, os estabelecimentos podem obter mais valor de cada produto adquirido, compensando, parcialmente, o aumento dos custos (Savitz, 2013; Elkington, 2020).

Além disso, a adoção de práticas agrícolas sustentáveis por parte de fornecedores pode resultar em maior resiliência contra flutuações extremas de preços, pois esses fornecedores podem ter custos mais previsíveis e estáveis que os protegem contra ocorrências externas que elevam os preços (Haddock, 2018; Elkington, 2020).

O fomento a cadeias de abastecimento locais é outra maneira pela qual a sustentabilidade pode ajudar. Ao estabelecer conexões diretas com produtores locais, os estabelecimentos gastronômicos podem não apenas garantir preços mais justos e transparentes, mas também, reduzir custos associados a transportes longos e intermediários (Haddock, 2018; Elkington, 2020; Carrol, Brown, Buchholtz, 2016).

Quanto ao desafio de se adaptar ao novo cliente, à medida que mais consumidores se tornam conscientes dos impactos ambientais e sociais de suas escolhas alimentares, eles estão mais inclinados a apoiar e frequentar estabelecimentos que demonstram um compromisso com o desenvolvimento sustentável (Galunion, 2019; Mintel, 2020). Esta lealdade dos clientes pode ajudar a estabilizar as receitas e até permitir uma margem de preços ligeiramente mais alta (SEBRAE, 2023a).

Conclusão

A hospitalidade, em sua essência, é uma expressão da humanidade. Representa o cuidado, o respeito e a compreensão pelo outro. Em um mundo que se torna cada vez mais interconectado, a capacidade de ser hospitaleiro – seja em um contexto de negócios ou pessoal – é crucial. Encoraja a empatia, a conexão e a inclusão intercultural, servindo como uma ponte entre pessoas de todos os lugares do mundo.

O setor da gastronomia, ao longo dos anos, consolidou-se não apenas como um mercado voltado para a nutrição e o prazer culinário, mas, também, como um domínio onde experiências são criadas, relações são construídas e a cultura é partilhada. Dentro deste cenário multifacetado, a hospitalidade emerge como uma pedra angular na construção de uma oferta diferenciada e no estabelecimento de relações duradouras com stakeholders.

Stakeholders, neste contexto, não são apenas os clientes que se sentam à mesa para desfrutar de uma refeição. Eles abrangem uma ampla gama de atores - desde fornecedores, produtores locais, equipes internas, até parceiros de negócios e comunidades locais. Cada um desses stakeholders desempenha um papel na gastronomia.

A hospitalidade, quando integrada à gestão para stakeholders, torna-se uma ferramenta poderosa que vai além da simples cortesia, não sendo apenas uma prática nobre, mas uma estratégia inteligente. Ela constrói pontes, fortalece relações, cria valor, quando há um compromisso genuíno com o bem-estar e a satisfação de todas as partes envolvidas.

Além disso, à medida que a sustentabilidade se torna uma preocupação premente, a hospitalidade também se entrelaça com práticas ecológicas e sociais responsáveis. Estabelecimentos que adotam práticas sustentáveis e, ao mesmo tempo, mantêm a hospitalidade no cerne de suas operações, tendem a ganhar uma boa reputação, atraindo clientes e criando uma vantagem competitiva no mercado.

Os stakeholders desempenham um papel importante nesse cenário. Eles são os catalisadores que permitem a concretização desses esforços, seja fornecendo ingredientes locais e sazonais, promovendo a sustentabilidade na cadeia de abastecimento ou sendo embaixadores da marca ao trazer suas experiências positivas para o público mais amplo.

O desenvolvimento sustentável é um caminho para o amanhã. Um caminho que favorece o meio ambiente, a sociedade e a economia. As empresas que adotarem uma cultura de desenvolvimento sustentável construirão um futuro melhor para si mesmas, para seus clientes e para as próximas gerações.

Os desafios enfrentados pelo setor gastronômico pós pandemia são significativos. Contudo, com esses desafios, surgem também oportunidades de inovação e diferenciação. Estabelecimentos que efetivamente incorporarem práticas de hospitalidade e desenvolvimento sustentável em seus modelos de negócios estarão mais bem posicionados para navegar neste novo cenário.

Referências

ABIA. Sobre ABIA. **Associação Brasileira da Indústria de Alimentos**, 2022. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/sobre-abia>>. Acesso em: Abril 2022.

ABRASEL. Bares e Restaurantes têm crescimento significativo de empregos, de acordo com dados do CAGED e da PNAD Contínua. **Abrasel**, Junho 30 2023a. Disponível em: <<https://abrasel.com.br/noticias/noticias/bares-e-restaurantes-tem-crescimento-significativo-de-empregos/>>. Acesso em: 01 Julho 2023.

- ABRASEL. Quase metade dos bares e restaurantes tem dívidas atrasadas, principalmente com impostos. **Abrasel**, 2023b. Disponível em: <<https://abrasei.com.br/noticias/noticias/quase-metade-dos-bares-e-restaurantes-tem-dividas-atrasadas/>>. Acesso em: 28 julho 2023.
- ADONGO, R.; KIM, S. The ties that bind: stakeholder collaboration and networking in local festivals. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2018.
- AIGINGER, K.; VOGEL, J. Competitiveness: from a misleading concept to a strategy supporting Beyond GDP goals. **Competitiveness Review**, 2015.
- ANDRADE, D. A. D. C. et al. Luz, Câmera, Ação! A hospitalidade virtual no Ensino Remoto Emergencial durante a pandemia da COVID-19. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, 19, 2022. 82-110.
- ANR, A. N. D. R. Resolver a falta de mão de obra na cozinha pode ter soluções que vão além da contratação. **ANR**, 2023. Disponível em: <<https://anrbrasil.org.br/resolver-a-falta-de-mao-de-obra-na-cozinha-pode-ter-solucoes-que-vaio-alem-da-contratacao/>>. Acesso em: Julho jan. 2023.
- BARAKAT, S. R.; WADA, E. K. Stakeholder theory in the. **Hospitality & Society**, 11, n. 2, 2020. 183-207.
- BATAT, W. Pillars of sustainable food experiences in the luxury gastronomy sector: A qualitative exploration of Michelin-starred chefs' motivations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 57, 2020. 22-55.
- BOM-GOURMET. 46% dos restaurantes tiveram crescimento no segundo semestre de 2022, aponta pesquisa. **Gazeta do Povo**, 6 Fevereiro 2023. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/bomgourmet-negocios/pesquisa-revela-dados-do-setor-de-restaurantes-no-2o-semester-de-2022/>>. Acesso em: 2 Maio 2023.
- BROTHERTON, B.; WOOD, R. C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004. p. 191-222.
- CAMARGO, L. O. D. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.
- CAMARGO, L. O. D. L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 5, p. 15-51, Dezembro 2008. ISSN 2.
- CAMARGO, L. O. D. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. XII, p. 42-69, 2015. ISSN Especial.
- CARROL, A. B.; BROWN, J. A.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management**. 10ª. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2016.
- CHIKÁN, A. National and firm competitiveness: a general research model. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 2008.
- DÍAZ-MÉNDEZ, C.; GARCÍA-ESPEJO, I. . V. 1. P. 1.-2. 2. Eating out in Spain: Motivations, sociability and consumer contexts., *Appetite*, 119, 2017. 14-22.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. 20ª. ed. [S.l.]: M. Books, 2020.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. 2ª. ed. Cambridge: University Press, 1984.
- FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in stakeholder theory. **Business & Society**, 59, n. 2, 2020. 213-231.
- GALUNION. Macrotendências globais para o mercado do foodservice. **Galunion**, 2019. Disponível em: <<https://galunion.com.br/macrotendencias-globais-para-o-mercado-do-foodservice/>>. Acesso em: 16 Junho 2020.
- GUIZI, A. A.; BIZINELLI, C.; GÂNDARA, J. M. G. Espaços comerciais de hospitalidade em centros urbanos: Análise da reputação online de restaurantes de Curitiba em TripAdvisor. **Ágora**, Santa Cruz do Sul, 21, n. 1, jan/jul 2019. 13-24.

- HADDOCK, B. **Triple Bottom-Line Compliance: How To Deliver Protection, Productivity, and Impact**. [S.l.]: Advantage Media, 2018.
- HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A. How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. **Business horizons**, 56, n. 3, 2013. 313-322.
- LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 14-36.
- LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, 12 (especial), 2015. 70-92.
- MINTEL. **Global Food and Drink Trends 2030**. Mintel. Londres, p. 24. 2020.
- MOMAYA, K. S. The Past and the Future of Competitiveness Research: A Review. **International Journal of Global Business and Competitiveness**, 14, n. 1, 2019. 1-10.
- NAVARRO-DOLS, J.; GONZÁLEZ-PERNÍA, J. L. Gastronomy as a real agent of social change. **International Journal of Gastronomy and Food Science**, 21, 2020. 10-24.
- ONU. **Guide to corporate sustainability**. Organização das Nações Unidas. [S.l.], p. 48. 2015.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. **Harvard Business Review**, 89, n. 1/2, 2011. 62-77.
- ROSOLINO, M. J. **Reflexões sobre a hospitalidade virtual e suas implicações no planejamento e construção de websites no mercado editorial**. Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo. 2006.
- SAVITZ, A. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success-and how you can too**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2013.
- SEBRAE. O desenvolvimento sustentável e as empresas. **Portal SEBRAE**, 2023a. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-desenvolvimento-sustentavel-e-as-empresas,471adaaaba757810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 15 maio 2023.
- SEBRAE. Desafios para bares e restaurantes em 2023. **Sebrae**, 2023b. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/desafios-para-bares-e-restaurantes-em-2023,3b0c00d232766810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 25 julho 2023.
- SEBRAE, I. S. Os desafios para o mercado foodservice em 2022. **Sebrae Inteligência Setorial**, 2022a. Acesso em: Abril 2022.
- SEBRAE; ABRASEL. O Setor de Alimentação Fora do Lar Conectado com o Futuro. **Sebra**, 2019. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-conectado-com-o-futuro>>. Acesso em: 16 Junho 2020.
- SILVA, C. C. B. D. et al. Hospitalidade e Gestão para Stakeholders: uma análise. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, 16, 2022. e-2309.
- SILVA, V. L. D. A. M. S. et al. Economic analysis of the gastronomy sector in Brazil, the northeast region and the state of Paraíba: contribution of the sector to the economy and the labor market. **Applied Tourism**, 5, n. 1, 2020. 1-15.
- SOARES, C. M. P. Hospitalidade virtual: uma tentativa de compreensão. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, 10, n. 2, Dez 2013. 213-233.
- WALIGO, V. M.; CLARKE, J.; HAWKINS, R. The 'Leadership-Stakeholder Involvement Capacity' nexus in stakeholder management. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. LXVII, p. 1342-1352, 2014. ISSN 7.
- WARDE, A.; PADDOCK, J.; WHILLANS, J. **The social significance of dining out**. Manchester: Manchester University Press, 2020.

WILLARD, B. **The New Sustainability Advantage**. 10^a. ed. Gabriola Island: New Society Publishers, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4^a. ed. São Paulo: bookman, 2010.