

ASPECTOS DE COMPETITIVIDADE NO CENÁRIO CERVEJEIRO, SOB A ÓTICA DO MODELO DE HOSPITALIDADE DE LOMBARTS

ASPECTOS DE COMPETITIVIDADE NO CENÁRIO CERVEJEIRO, SOB A ÓTICA DO MODELO DE HOSPITALIDADE DE LOMBARTS

Prof. Ms. Robert Kenzo Falck¹

RESUMO

A hospitalidade, campo de estudos das relações humanas a partir de um hóspede e de um anfitrião, possui diversos modelos de estudo. Neste artigo, buscou-se analisar a adaptação do modelo de hospitalidade de Lombarts ao meio cervejeiro nacional, dada a crescente importância da bebida artesanal no mercado. Além disso, aspectos de competitividade das empresas estudadas foram contrapostos aos pilares de competitividade do World Economic Forum – WEF, a fim de se verificar a dinâmica mercadológica de empresas do ramo cervejeiro. O problema de pesquisa buscado foi: por que o modelo de hospitalidade de Lombarts é uma alternativa de análise dos aspectos de hospitalidade e competitividade presentes no meio cervejeiro artesanal? Desta maneira, o objetivo principal do artigo foi examinar a adaptabilidade do modelo de hospitalidade de Lombarts à análise de aspectos de hospitalidade e competitividade de estabelecimentos cervejeiros. Este estudo, qualitativo, exploratório e descritivo, utilizou a pesquisa de campo com gestores de estabelecimentos cervejeiros na cidade de São Paulo, SP, Brasil, como meio de pesquisa. Como resultados empírico-teóricos, observou-se a confirmação da aplicabilidade do modelo de hospitalidade de Lombarts no meio cervejeiro, a partir de características hospitaleiras e competitivas dos estabelecimentos estudados.

Palavras-chave: Hospitalidade; Competitividade; Cerveja; Cerveja artesanal.

ABSTRACT

Hospitality, the field of study of human relationships between a guest and a host, has various models of study. In this article, we sought to analyze the adaptation of Lombarts' hospitality model to the national brewing industry, given the growing importance of craft beverages in the market. In addition, aspects of the competitiveness of the companies studied were contrasted with the competitiveness pillars of the World Economic Forum - WEF, in order to verify the market dynamics of companies in the brewing industry. The research problem was: why is Lombarts' hospitality model an alternative way of analyzing the aspects of hospitality and competitiveness present in the craft brewing sector? The main objective of this article was to

¹ É doutorando e possui mestrado em Hospitalidade (2020), ambos pela Universidade Anhembi Morumbi (objeto de estudo: cervejas artesanais); especialista em Gestão de Negócios em Hotelaria - FAAP (2001) e graduado no Curso Superior em Hotelaria - SENAC (1996), além de Cozinheiro Chef Internacional - SENAC (1998). No doutorado em curso, é bolsista CAPES-PROSUP (n. 88887.608090/2021-00). Atualmente, é coordenador e professor do curso de gastronomia do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo (responsável do processo de reconhecimento do curso no MEC, nota máxima 5, em 2023), professor do curso de Gastronomia do Centro Universitário Estácio de São Paulo, professor de cursos de gastronomia em universidades e escolas em São Paulo, além de sommelier de cervejas e consultor de negócios gastronômicos.

examine the adaptability of Lombarts' hospitality model to analyzing hospitality and competitiveness aspects of breweries. This qualitative, exploratory and descriptive study used field research with managers of breweries in the city of São Paulo, SP, Brazil, as a means of investigation. The empirical-theoretical results confirmed the applicability of Lombarts' hospitality model in the beer industry, based on the hospitable and competitive characteristics of the establishments studied.

Keywords: Hospitality; Competitiveness; Beer; Craft beer.

INTRODUÇÃO

A cerveja artesanal (em termos de sabor, fruição, consumo responsável, simbologia etc.) opõe-se às cervejas de consumo massificado, de larga produção e consumo – as cervejas *mainstream*. Um dos símbolos de resistência à massificação de produtos desde o advento da CAMRA – *Campaign for Real Ale* na Inglaterra, em 1971, a ideia da cerveja artesanal relaciona-se simbioticamente aos conceitos de hospitalidade e comensalidade, além de campos de estudo mais amplos, como o locavorismo – o consumo de alimentos produzidos localmente por pequenos produtores – e o neolocalismo – o esforço consciente das empresas para o desenvolvimento do pertencimento, baseado nos atributos da comunidade local. A retomada ao produto artesanal, como atitude humana contrária à normalização do gosto, surge como ato de resistência às grandes corporações cervejeiras do pós-Segunda Guerra, e evolui aceleradamente no mundo todo a partir dos anos 2000.

O modelo de hospitalidade desenvolvido por Angelique Lombarts (2018) propôs a releitura de um modelo desenvolvido na década de 80, por Reuland, Choldry e Fagel (1985), visando a inclusão de parâmetros mais modernos, como sustentabilidade e *stakeholders*. O modelo revisado, apesar da simplicidade, suportou a dimensão comercial da hospitalidade (analisada extensivamente na obra de Conrad Lashley) e o altruísmo existente nas relações. Como um dos fatores limitantes do estudo, observou-se a necessidade de aplicabilidade do modelo altamente conceitual – o objetivo primário deste artigo.

No Brasil, o setor cresceu de 40 cervejarias artesanais em 2000, a 1383 em 2021 (MAPA, 2021). Fato similar ocorreu em inúmeras regiões ao redor do globo, tanto de baixa tradição cervejeira, como China (HAO, CHEN, SU, 2005; LI et al., 2018; AMORIM, 2017) e África (ARTHUR, 2019; ROGERSON, 2015; OLIVER, 2011), como países com tradição em outras bebidas, como Japão (KNOTH, BORRIT, 2017), França (O'BRIEN, 2018; ACITELLI,

2015; REVUE DU VIN DE FRANCE, 2017; ANSART, 2017) e Itália (ESPOSTI, FASTIGI, VIGANÒ, 2017; FASTIGI, CAVANAUGH, 2017).

Este estudo explora o cenário cervejeiro na cidade de São Paulo, SP, Brasil. O estado de São Paulo possui o maior número de cervejarias no país (MAPA, 2021), com 285 estabelecimentos em 2020 (alta de 18,2% em relação a 2019), além de 2347 registros de novos produtos em 2020. No município de São Paulo, o número de cervejarias aumentou de 6 plantas produtoras em 2017 para 39 em 2020, um crescimento de 550%; foram registrados 438 novos produtos na cidade em 2020.

A partir do cenário proposto, o problema de pesquisa levantado foi: por que o modelo de hospitalidade de Lombarts é uma alternativa de análise dos aspectos de hospitalidade e competitividade presentes no meio cervejeiro artesanal? Desta maneira, o objetivo principal do artigo foi examinar a adaptabilidade do modelo de hospitalidade de Lombarts à análise de aspectos de hospitalidade e competitividade de estabelecimentos cervejeiros. Para alcançar este objetivo, alguns passos foram desenhados: analisar aspectos de hospitalidade e competitividade inerentes aos estabelecimentos de fruição de cerveja artesanal na cidade de São Paulo, SP, Brasil; listar as características de hospitalidade e competitividade percebidas pelos gestores de estabelecimentos cervejeiros paulistanos; verificar como as características hospitaleiras afetam a competitividade dos estabelecimentos cervejeiros paulistanos.

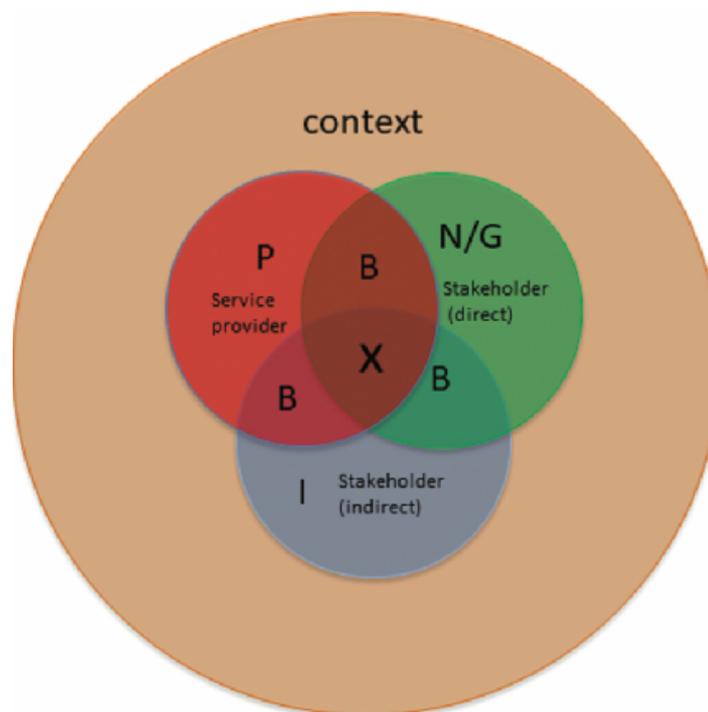
As possíveis proposições apresentadas são (P1) aspectos de hospitalidade e competitividade estão presentes no meio cervejeiro artesanal paulistano; (P2) o modelo de hospitalidade de Lombarts adequa-se ao meio cervejeiro artesanal paulistano; (P3) o uso do modelo de hospitalidade de Lombarts pode afetar positivamente a competitividade dos estabelecimentos cervejeiros.

Hospitalidade

A hospitalidade discute as relações de duas ou mais pessoas, a partir de regras, ritos e leis (CAMARGO, 2003; LASHLEY, MORRISON, 2004; SELWYN, 2000). Sob o aspecto comercial, envolve a produção e consumo de produtos e serviços do setor de hospitalidade, além de prática comercial e performance cultural (LOMBARTS, 2018). Diversos autores trataram do tema, e desenvolveram modelos diversos (CASSEE, 1983; HEPPLER, 1990; BROTHERTON, 1999; LASHLEY, MORRISON, 2000; CAMARGO, 2004; LYNCH, 2011; BELL, 2012; LUGOSI, 2014). Dentre estes, Lombarts (2018) desenvolveu o estudo que embasa este artigo.

O modelo de hospitalidade de Lombarts (2018) foi desenvolvido a partir da análise do modelo de Reuland, Choldry e Fagel (1985), que representou as relações entre fornecedores e consumo, especialmente sobre a usabilidade nos meios de hospitalidade comercial (LOMBARTS, 2018). A Figure 1 ilustra o diagrama de Venn do modelo, no qual três dimensões de estudo encaixam-se em determinado contexto – *stakeholders* diretos, indiretos e provedores de serviços. Seguindo a definição de Freeman (2020), *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos da organização, ou qualquer grupo ou indivíduo cujo apoio contínuo é necessário para a existência e saúde de uma empresa

Figure 1 – Modelo de hospitalidade de Lombarts



Fonte 1 – Lombarts, 2018.

O modelo envolve as necessidades e objetivos (*needs and goals* – N/G) de *stakeholders* diretos, os interesses (*interests* – I) de *stakeholders* indiretos e produtos (*products* – P) de provedores de serviços, gerando a experiência (*experience* – X) na interseção das três esferas, em determinado contexto (*context*). O cruzamento entre cada esfera é regido pelo comportamental (*behavioural* – B), referente ao compromisso criado entre as partes (Lombarts, 2018).

Os *stakeholders* diretos estão em contato direto com os clientes (através da entrega de produto ou serviço, normalmente cara a cara), observando as necessidades e objetivos de cada um (N/G). Os *stakeholders* indiretos influenciam ou são influenciados pelo provedor de serviços e/ou pelos *stakeholders* diretos, através dos interesses (I) de cada parte. Os provedores de serviços (P) atendem as necessidades tanto de stakeholders diretos, quanto indiretos.

A hospitalidade envolve um comportamento social: a interação entre um anfitrião e um hóspede. Desta maneira, o comportamento entre as partes envolvidas (B) é de suma importância, referindo-se a um ‘contrato’ – formal ou não – de compromisso entre as partes. Este compromisso pode ter motores motivacionais, cognitivos e/ou emocionais (BRODIE et al., 2011; DOOM et al., 2010). Um dos principais diferenciais do modelo do autor é a explicitação da ideia de altruísmo/dádiva nas relações, principalmente quanto ao aspecto de reciprocidade no compromisso criado. A ideia conecta-se diretamente com o conceito maussiano de dádiva (MAUSS, 2008), pedra fundamental da hospitalidade.

O último aspecto do modelo, a experiência (X), ilustra o principal *driver* das organizações. Somente a oferta de produtos e serviços não são mais suficientes para sustentar o crescimento econômico, criar postos de trabalho e manter a prosperidade da economia (PINE, GILMORE, 1999, 2011). A experiência relaciona-se intimamente ao consumo de alimentos e bebidas, pois trata-se da motivação ulterior do turismo gastronômico (HALL, MITCHELL, 2001), dada a importância da exploração de alimentos e bebidas como elementos culturais pelo turismo no mundo (TIKKANEN, 2007). O *beverage tourism* (turismo de bebidas) pode ser considerado uma forma de turismo de herança, através do qual as características culturais hereditárias de determinado povo são transmitidas pela gastronomia do mesmo (GARBIN, 2017).

O objetivo do modelo criado foi adaptar o modelo original às necessidades futuras, aplicando-se a uma grande variedade de temas (LOMBARTS, 2018). No caso específico de cervejarias artesanais, o modelo deve ser observado sob a lente da comensalidade, definida como o comer junto, a partir de regras, ritos e leis. De acordo com Montandon (2011), a oferta de comida e/ou bebida – incluindo-se a cerveja – é o ato primeiro da hospitalidade. A comensalidade foi objeto de estudo de diversos autores (MONTANARI, 1996; CARNEIRO, 2003; POULAIN, 2004; BOUTAUD, 2011; CONTRERAS, GRACIA, 2011; FISCHLER, 2011; MONTANDON, 2011; GIACOMAN, 2016; CARVALGO, BASTOS, GIMENES-MINASSE, 2017). A comensalidade, na cerveja, surge no consumo igualitário e na fruição da bebida: o copo compartilhado (a identidade compartilhada), o momento entre amigos e familiares (fortalecimento da coesão), a pausa das atribuições diárias, dentre outros.

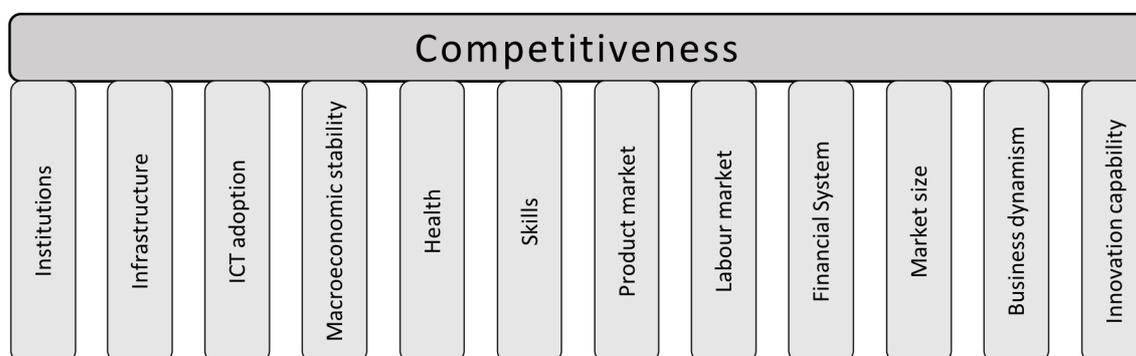
Competitividade e concorrência

A análise do constructo competitividade pode ser entendida em diferentes níveis. Sob um enfoque mais amplo, macro, trata-se do conjunto nacional de produtividade de um país, quanto a instituições, políticas e outros fatores (WEF, 2019). Em um nível empresarial, trata-se de vantagens competitivas situacionais, que permitem a concorrência interempresarial (STALK, EVANS, SCHULMAN, 1992). O foco das empresas deve ser o autoconhecimento quanto aos próprios produtos, colaboradores e o mercado que pretende atingir (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2014). Desta maneira, desenvolvem-se “camadas” de proteção contra a concorrência.

Conectando-se o tema à hospitalidade, Wada e Moretti (2014) apontaram a possibilidade de aplicação dos conceitos em prol das organizações competitivas de serviços. Pesquisas para parametrização, identificação, avaliação e escolha das qualidades hoteleiras de cada indivíduo ligado ao setor de serviços permitem, segundo os autores, a transformação de “serviçais” em anfitriões. Desta maneira, torna-se possível o aumento da capacidade competitiva dos negócios que envolvam hospitalidade. Segundo Oliveira, Yoshiura & Alves (2020), uma das premissas da hospitalidade, o ato de receber e de servir, está diretamente ligado à qualidade dos serviços e produtos ofertados aos clientes.

Em 2019, o Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum* – WEF), redesenhou seus pilares de competitividade, utilizados para classificar as economias emergentes do mundo. Estes pilares podem ser observados na Figura 2.

Figura 2 – os 12 pilares de competitividade do Fórum Econômico Mundial.



Fonte 2 – adapted from WEF (2019).

Neste estudo, foram utilizados os seguintes pilares: Instituições (*framework* legal e administrativo de determinado país, no qual as pessoas, empresas e governo interagem para gerar riqueza), Infraestrutura (infraestrutura extensa e eficiente, fundamental para o funcionamento da economia, com modos eficientes de transporte de alta qualidade permitindo a entrega de bens e serviços rapidamente e com segurança); Educação e treinamento em nível superior (fundamental para transformação de processos simples para processos de inovação; processos de treinamento em organizações); Eficiência de mercado de produtos (*mix* de produtos e serviços nacionais, além da respectiva comercialização; competição saudável interna e externa, conduzindo à eficiência de mercado; alto grau de complexidade das exigências do mercado consumidor); Eficiência de mercado de trabalho (alocação ideal da força de trabalho, levando à eficiência; ambientes de trabalho com políticas fortes de incentivo e de meritocracia e equidade, conduzindo a forte crescimento e atração de novos talentos ao país); Prontidão Tecnológica (capacidade e velocidade de adaptação às tecnologias existentes para aumento de produtividade); Tamanho de Mercado (produtividade diretamente afetada, permitindo economia de escala); e Inovação (aproximação das fronteiras do conhecimento no país, tendendo ao desaparecimento de aquisição e adaptação de tecnologia estrangeira; suporte de P&D, instituições de pesquisa científica, colaboração extensa entre mercado e academia, proteção de propriedade intelectual e consumo das novas tecnologias).

Transpondo-se os pilares de Instituições e Infraestrutura ao cenário cervejeiro, foi desenvolvida a classe País para aplicação posterior na codificação e categorização dos dados das entrevistas (ver Table 2). Da mesma maneira, os pilares Educação e treinamento em nível superior e Eficiência de mercado de trabalho originaram a classe Equipe; os pilares Eficiência de mercado de produtos e Tamanho de mercado originaram a classe Mercado; e os pilares Prontidão tecnológica e Inovação originaram a classe Inovação. Desta maneira, os aspectos competitividade percebidos pelos gestores dos estabelecimentos cervejeiros estudados puderam ser analisados, transportando-se os valores de competitividade da WEF (2019) do cenário macro para o cenário micro, e facilitando o entendimento dos conceitos de competitividade aplicados.

Deve-se observar que, a partir de 2018, os pilares de competitividade do World Economic Forum – WEF foram redesenhados. Sob a influência da Quarta Revolução Industrial (segundo Magalhães & Vendramini (2018), o crescimento exponencial da capacidade de computação e combinação de tecnologias físicas, digitais e biológicas, a partir dos anos 2000), alguns dos pilares foram alterados, de modo a incorporar as tecnologias de informação e comunicação (TICs) e as dinâmicas do ambiente digital. Observou-se também a unificação dos

pilares de educação fundamental e superior e a criação de um pilar específico de saúde. Esta remodelagem dos pilares de competitividade ilustra a preocupação crescente – incluindo-se neste cenário as próprias nações – com o ambiente digital. Segundo Huertas (2021), o mundo *omnichannel* (ambiente sem fronteiras entre o físico e o digital, focado na experiência) foca no lado emocional, ao invés apenas do contato social, de modo a expandir a experiência do usuário.

No meio cervejeiro brasileiro, a ideia de competitividade acompanha o acelerado crescimento do setor, de 46 cervejarias no país em 2006, a 1383 em 2021 (MAPA, 2021). Mesmo com a pandemia da Covid-19, o crescimento se manteve acelerado. Porém, o número de registros de novos produtos decresceu, em relação a 2019 (8459 novos produtos, cerca de 15% a menos que o ano anterior). A possível explicação está na retração e restrição de consumo durante a pandemia, além de restrições econômicas de ordem geral. Durante a década de 2010-2020, ocorreu intensa crise política e econômica no país. A resposta do setor cervejeiro à crise pode ser entendida por diversas maneiras: aumento do consumo de cervejas artesanais, em contrapartida à lenta diminuição de consumo de cervejas *mainstream*; a busca por mercados de alto crescimento, por parte de investidores; e busca de alternativas de trabalho em meio à crise, entre outros. Estes motivos seguem uma tendência observada desde a década de 1990, de diversificação na alimentação e retorno a produtos locais – aspectos de Neolocalismo.

Procedimentos metodológicos

Este artigo, de abordagem qualitativa, foi exploratório (dada a inexistência de estudos relacionando o modelo de hospitalidade de Lombarts à cerveja artesanal) e descritivo (dado o panorama descritivo da hospitalidade e competitividade dos gestores de estabelecimentos cervejeiros), e o meio utilizado foi a pesquisa de campo. O universo de pesquisa foi a cidade de São Paulo, SP, Brasil, e a amostra foram os gestores de estabelecimentos cervejeiros de renome na cidade (Vergara, 2005). A escolha da amostra foi por acessibilidade, sem o uso de procedimentos estatísticos.

A Table 1 abaixo ilustra os entrevistados, quatro gestores de estabelecimentos cervejeiros: três são proprietários, e um é gerente de casa renomado. O perfil das casas foi escolhido a partir do fluxo de clientes, sendo dois de grande fluxo, e dois de médio a baixo fluxo. Ao final, foi assinado um termo de consentimento do uso das entrevistas para o estudo.

Table 1 – Amostra dos entrevistados

Entrevista	Entrevistado (*)	Empresa (*)	Funcionários na empresa	Cargo	Duração da entrevista
E1	Entrevistado 1	Cervejaria 1	2	Sócio Proprietário	1h28
E2	Entrevistado 2	Cervejaria 2	45	Gerente de atendimento	2h23
E3	Entrevistado 3	Cervejaria 3	7	Sócio Proprietário	48 min
E4 (Entrevistado 4	Cervejaria 4	38	Sócio Proprietário	2h59

(*) Os nomes dos entrevistados e das empresas foram substituídos para preservar suas identidades.

Notes 1 – elaborado pelo autor (2021)

O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro de entrevistas, especificamente a entrevista em profundidade. As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2020, antes da pandemia de Covid-19. A estrutura do questionário baseou-se no modelo de hospitalidade de Lombarts (2018) e nos pilares de produtividade da WEF (2019), além de perguntas de ordem geral/mercadológica. Os resultados foram analisados através da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), após codificação e categorização dos dados através da técnica de comparação constante de Glaser e Strauss (1967), o que resultou em 9 unidades de significado e 2 categorias, ilustradas no Table 2:

Table 2 – Codificação e categorização dos dados das entrevistas

C1 – Hospitalidade	
Regra para inclusão: a Unidade de Significado está relacionada ao modelo de hospitalidade de Lombarts (2018).	
US1	Aspectos de gestão do estabelecimento cervejeiro relacionam-se ao domínio dos <i>stakeholders</i> diretos
US2	Aspectos de gestão do estabelecimento cervejeiro relacionam-se ao domínio dos <i>stakeholders</i> indiretos

US3	Aspectos de gestão do estabelecimento cervejeiro relacionam-se ao domínio dos provedores de serviços
US4	Aspectos de gestão do estabelecimento cervejeiro relacionam-se ao comportamental entre <i>stakeholders</i>
US5	Aspectos de gestão do estabelecimento cervejeiro relacionam-se à experiência ofertada ao cliente
C2 – Competitividade	
Regra para inclusão: A Unidade de Significado está relacionada a aspectos de competitividade da WEF (2019) do estabelecimento cervejeiro frente ao mercado.	
US6	O estabelecimento possui aspectos de competitividade da classe País.
US7	O estabelecimento possui aspectos de competitividade da classe Equipe.
US8	O estabelecimento possui aspectos de competitividade da classe Mercado.
US9	O estabelecimento possui aspectos de competitividade da classe Inovação.

Notes 2 – elaborado pelo autor, segundo modelos de Lombarts (2018) e WEF (2019).

Discussões e resultados

As categorias emergentes foram construídas a partir da correlação entre as unidades de significado e os trechos das entrevistas, e confrontadas com o referencial teórico. Para fins de melhor visualização, os trechos dos entrevistados foram ressaltados em itálico.

Na primeira categoria emergente, Hospitalidade (C1), analisou-se a primeira Unidade de Significado (US1), na qual pôde-se verificar as necessidades e objetivos (N/G no modelo de hospitalidade de Lombarts) dos *stakeholders* diretos e dos clientes. Estes aspectos puderam ser observados desde a formação especializada de cada gestor, como observam os entrevistados 2, 3 e 4, respectivamente:

‘eu já estava bastante em contato com o universo da cerveja, já estudava por conta própria, já estava fazendo cerveja em casa e já estava querendo muito mudar de área. Já tinha interesse pela área de alimentos e bebidas, aí eu fiz um curso no SENAC, de planejamento de bares e restaurantes, que era a única coisa que eu tinha. Aí depois eu fui fazer um de produção de cervejas’ (Entrevistado 2)

‘comecei a estudar, fiz um curso básico de sommelier no SENAC. Já tinha comprado livros, lido e tal, e aí me interessei. Ganhei um curso, que era o Básico de Cervejas, que abriu minha mente, em escolas, estilos e tal... E aí me encantei pela escola belga. O que que eu fiz? Juntei uma grana, fui pra Bélgica, tomar cerveja. Visitei fábricas, mosteiros,

pubs... Conheci toda a cultura franco-belga, e fui na parte da Holanda também. Voltei empolgado, e fiz o sommelier de cervejas na Escola 1.’ (Entrevistado 3)

‘Fiz cursos, viajei, fiz curso de sommelier – não existia, quando apareceu o primeiro eu fiz. Depois, fiz o [curso] Mestre em estilos, continuei estudando, fui jurado, viajei pra muitos festivais ... Atendendo cliente, fazendo portfolio de cervejas, vendo tudo que era lançado ... Eu fui me especializando desse jeito.’ (Entrevistado 4)

Para o aprofundamento na educação cervejeira, é fundamental que o gestor tenha conhecimento sobre os processos, produtos e dinâmica da cadeia de cerveja, para que possa educar o consumidor e criar um capital cultural cervejeiro específico (Gewehr & Zaneti, 2019). Desta maneira, é possível o desenvolvimento cultural cervejeiro do estabelecimento pré-abertura, desenvolvendo ambiente prolífico para a bebida. O desenvolvimento dos gestores ampliou-se, inclusive, para outras áreas de bebidas, aumentando o *mix* de produtos possíveis de comercialização, conforme aponta o Entrevistado 2: *‘eu vi que tinha uma dificuldade: eu não tinha a parte da coquetelaria (aqui tem coquetelaria também). Ai eu fiz o curso de bartender, me formei em bartender, em um curso’*. Um *mix* de produtos adequado permite maior escopo de público atingido, e implica em desafios maiores de treinamento de equipe (US7), inter-relacionando as Unidades de Significado.

O aspecto comercial do *stakeholders* direto, mais especificamente do que é ofertado diretamente ao cliente, pôde ser observado em trecho do Entrevistado 1: *‘Aqui seria o nosso show room. A gente está dando uma cara a ele’*. A análise comercial da oferta de estabelecimentos de alimentos e bebidas, visando o bem-estar dos clientes, é amparada na obra de Telfer (2004) e Stefanini, Alves e Marques (2018).

A Unidade de Significado 2 (US2) relaciona-se à análise dos interests (I, no modelo de Lombarts) dos *stakeholders* indiretos, e seu relacionamento com os *stakeholders* diretos e os provedores de serviços.

As profundas alterações percebidas no mercado de cervejas indicam a ação de *stakeholders* indiretos no mercado, conforma apontado por Dunn e Wickham (2015): estratégias de aquisições e fusões por grandes cervejarias; contração de consumo de cervejas *mainstream*, em prol de artesanais; foco das grandes empresas do setor em mercados emergentes; e aumento de popularidade do setor de cervejas artesanais. Um fato apontado pelo Entrevistado 1 indica o impacto, por exemplo, da abertura do *brewpub* (estabelecimento de produção e comercialização da própria cerveja) em local incorreto: *‘A gente teve um período*

no Embu das Artes [município vizinho à cidade de São Paulo], com a fábrica. Não foi muito legal, totalmente fora do nosso público, o pessoal de São Paulo não vai pra lá, né?'

A Unidade de Significado 3 (US3) relaciona-se à análise dos produtos (P, no modelo de Lombarts) dos provedores de serviços, sejam eles produtos físicos, virtuais ou serviços.

O uso de sistemas de controle terceirizados, apontado pelo Entrevistado 1, ilustra o uso de produtos específicos de provedores de serviços: *'Acho que hoje não se deve usar tanta intuição, deve se usar uma base de dados maior pra se avaliar e tomar decisões'*.

A dinâmica das redes sociais, somada à grande oferta de produtos cervejeiros e relativo baixo preço, influenciam o crescimento do mercado de cervejas:

'Eu acho que as redes sociais ajudam muito. A gente tem muita informação, muito rápido, na palma da mão ... São mais de 120 estilos, e antigamente a gente só tomava a normalzona, a pilsen ... Tem uma gama de estilos, dá pra você comprar todas baratinho ... Eu acho que o preço está ajudando muito.' (Entrevistado 2)

Dunn e Wickham (2015) indicam a contração do consumo de cervejas *mainstream*, em prol das cervejas artesanais – fato observado pelo Entrevistado 1 não apenas no segmento, mas em outros produtos: *'Não é só cerveja, é tudo, é o café [artesanal]'*.

O mesmo entrevistado aponta uma tendência observada por Salado (2017), de substituição dos vinhos por cervejas especiais, no Brasil, indicando troca de consumo de produtos:

'Vamos elitizar, porque elitizar vai para o formador de opinião, o resto vai atrás... Cara, eu sou totalmente contra isso. Eu tenho que popularizar a coisa. É cerveja, é simplesmente cerveja. A gente não pode errar num caminho que o vinho foi, por exemplo.' (Entrevistado 1)

A Unidade de Significado 4 (US4) relaciona-se ao *behavioural* (B, no modelo de Lombarts) – comportamental – entre *stakeholders*. Uma estratégia específica de captação de público LGBT e da causa feminina foi o projeto 'Mulheres', conforme relatado pelo Entrevistado 2:

'A gente tinha um projeto, que era o ... Mulheres, que a gente fazia cervejas sazonais que homenageavam alguma mulher que tivesse feito alguma parada diferente, que não é tão divulgado ... E aí a gente fazia esse evento, sempre apoiava a causa feminina, LGBT, o dinheiro era revertido pra essas empresas, essas ONG's. E aí homenageava uma dessas pessoas – vinha muita gente assim, LGBT, de todos os tipos, era um projeto legal' (Entrevistado 2)

O movimento de cerveja artesanal também observa aspectos de premiumização de produto (ARTHUR, 2017), dado o desenvolvimento acelerado do mercado nacional (MARCUSO, MÜLLER, 2020). Porém, este ainda se encontra distante da maturação do mercado norte-americano, conforme apontado por Kendall (2019).

Um interessante aspecto comportamental dos estabelecimentos cervejeiros estudados foi o relacionamento com o entorno, envolvendo as discussões de hospitalidade sobre simbiose e gentrificação de entorno (LATHAM, 2003; EBERTS, 2006; BELL, BINNIE, 2005; BELL, 2007; WITHERS, 2018). Todos os entrevistados apontaram a simbiose do meio cervejeiro com o meio, conforme explicitado pelo Entrevistado 1:

‘Tá surgindo caras novos por aqui, diz que um cara vai abrir um aqui na Ferreira [Rua Ferreira de Araújo, em Pinheiros]. A relação vai indo, vai ampliando o leque. Eu tenho uma relação muito boa aqui com os comerciantes de base aqui da região.’ (Entrevistado 1)

A Unidade de Significado 5 (US5) relaciona-se à experiência (X, no centro do modelo de Lombarts), fundamental na era da economia da experiência (PINE, GILMORE, 1999). O serviço de alimentos e, principalmente, bebidas em um estabelecimento cervejeiro, deve estar além do simples atendimento das necessidades: uma experiência memorável é o desejado (LOVELOCK, WIRTZ, 2006; BLAIN, LASHLEY, 2014; LUGOSI, LAMBIE-MUMFORD, TONNER, 2014). A experiência de diferentes *stakeholders*, após o encontro e a encenação da hospitalidade, revela as amplas forças sociais e econômicas reveladas na hospitalidade do dia a dia, no mundano, no copo de cerveja no bar (LUGOSI, LAMBIE-MUMFORD, TONNER, 2014) – a manifestação dos *stakeholders* da hospitalidade presentes nos alimentos, bebidas e hospedagem (LUGOSI, 2014).

O ambiente físico é parte fundamental na experiência (PINE, GILMORE, 1999; SCHMITT, 1999, 2003) da fruição da cerveja, pois os clientes têm dificuldade na avaliação de um serviço, como perecibilidade, heterogeneidade, intangibilidade e inseparabilidade (CHOE et al., 2018) – logo, inclinam-se à avaliação dos aspectos físicos. Os gestores entrevistados observaram diversos aspectos físicos de seus estabelecimentos como diferenciais competitivos. Outros aspectos, além do físico, puderam ser relacionados à experiência: os diferentes estilos de cervejas; a adequação dos estilos ao público atendido (ampliando-se mix de produtos); decoração; conforto; *facilities* e outros itens relativos à degustação e ao visual do ambiente.

Na segunda categoria emergente, Competitividade (C2), foi analisada, inicialmente, a Unidade de Significado 6 (US6), relacionada a aspectos competitivos da classe País.

Recuperando-se o conceito, esta classe, desenvolvida para este estudo, envolve os pilares Instituições e Infraestrutura do País (WEF, 2019), devidamente adaptados ao cenário cervejeiro micro.

O Entrevistado 2 apontou a iniciativa de empreendedorismo da cervejaria na qual é gerente, indicando cenário favorável local:

‘Conheceu a cultura cervejeira do Reino Unido. E aí, na volta, ele estava lendo uma revista, e viu uma matéria sobre cerveja. Teve um insight, e decidiu abrir um desses em Cidade 1. Ele pegou uma área perto da zona portuária, que não era uma área bem vista, e criou o Restaurante 6, que é um brewpub parecido com esse.’(Entrevistado 2)

O meio cervejeiro artesanal brasileiro, conforme apontado por Jareta (2019), passa por momento específico de crescimento: diminuição de 9,6% no consumo de bebidas alcoólicas entre 2014 e 2018 no Brasil, passando de 15 bilhões de litros para 13,6 bilhões de litros – porém, o volume de cervejas especiais (cervejas artesanais, *premium* e importadas) cresceu 238% no mesmo período, de 55,6 milhões de litros em 2014, para 188,2 milhões de litros em 2018. Tais números apontam a tendência de abertura de negócios cervejeiros, mesmo durante a pandemia da Covid-19: 1383 cervejarias no final de 2020 (MAPA, 2021), uma alta de 14,4% em relação a 2019 (1209 cervejarias):

‘...a nossa cervejaria aqui está com 3 anos, só que é uma marca que está aí desde 88. Então tem toda uma história da nossa cervejaria ... Esse aqui é um projeto dela, ela está abrindo vários brewhouses ao redor do mundo. Então, só tem aqui [em São Paulo].’ (Entrevistado 2)

‘eu tinha um plano de abrir uma coisa, mas pretendia pegar um pouco mais de experiência, né? Mas acabou sendo uma oportunidade, apareceu outro investidor, e aí a gente fez aqui em 2015.’ (Entrevistado 3)

‘há 12 anos atrás [2008], a gente abriu a Cervejaria geek. Quando a gente abriu a Cervejaria geek, ele não era para ser especificamente de cerveja, ele era um empório gastronômico, com a proposta de ter tudo o que fosse mais diferenciado ... A gente pautava pela qualidade, e tinha de tudo... O que estava surgindo ali de gastronomia ... A gente percebeu que estava tendo aquela volta ao artesanal, ao não-padronizado, à coisa feita um-a-um, com personalidade. Então, era isso que a gente se pautava ... Só tinham 40 rótulos de cerveja’ (Entrevistado 4)

A Unidade de Significado 7 (US7) relaciona-se a aspectos de competitividade percebidos em relação à classe Equipe. Recuperando-se o conceito, esta classe, desenvolvida para este estudo, envolve os pilares Educação e Treinamento em Nível Superior, e Eficiência de Mercado de Trabalho (WEF, 2019).

Como observado na US1, esta US relaciona-se diretamente às características dos gestores dos estabelecimentos, que influenciam diretamente na tratativa com a equipe e respectivo treinamento. Este aspecto pôde ser observado em trechos dos respondentes 2 e 3:

‘E aí, a gente teve muito treinamento. Antes de inaugurar a casa, ficamos quase 3 semanas em sala de aula, com treinamento de cardápio, treinamento de atendimento, treinamento de cerveja’ (Entrevistado 2)

‘eu não trabalhava, então eu aprendi a ser o atendente. Peguei, ficava de olho em quem já era especialista, né, já trabalhava em casa, mas não tinha o conhecimento da cerveja. Quando a gente inaugurou, contrataram 3 ou 4 que já eram sommelier e alguns que trabalhavam só em restaurante, não tinham o conhecimento de cerveja.’ (Entrevistado 2)

‘aí eu fui conversar com um amigo meu (...) tinha uma confraria junto com ele, e ele me chamou para trabalhar com ele, trabalhei lá 1 ano e 7 meses’. (Entrevistado 3)

O treinamento de equipe é etapa fundamental na busca pela satisfação do cliente, e o gestor é peça chave, dada sua presença nas atividades do dia a dia da empresa e na proximidade com o cliente (STEFANINI, ALVES, MARQUES, 2017; HWANG, OK, 2013; TENG, CHANG, 2013). A satisfação está intimamente relacionada à experiência do cliente, aliada à hospitalidade e a qualidade no serviço (STEFANINI, ALVES, MARQUES, 2017), dado que a experiência da hospitalidade está diretamente conectada à demanda flutuante dos gostos do cliente (LOCKWOOD, JONES, 2004).

O processo de reestruturação de equipe também faz parte da competitividade do negócio, conforme apontado pelo Entrevistado 1: *‘trabalhavam quatro pessoas aqui, uma no caixa, uma no salão, duas pessoas na cozinha, era uma estrutura hiper inchada. Até agora, que são duas pessoas’*. O treinamento adequado de equipe, visando a eficiência, é o reflexo de normas internas e externas, que por sua vez refletem ‘construções socialmente embutidas de identidade individual, comunitária e nacional’ (LASHLEY, LYNCH, MORRISON, 2007, p.182).

A Unidade de Significado 8 (US8) relaciona-se à classe Mercado. Recuperando-se o conceito, esta classe, desenvolvida para este estudo, envolve os pilares Eficiência de Mercado de Produtos e Tamanho de Mercado (WEF, 2019).

Alguns diferenciais mercadológicos foram apontados pelo Entrevistado 2, quanto a mix de produtos:

‘Ela revolucionou um pouco o mercado com as latas. Hoje, todo mundo só faz lata ... os caras criaram um segmento que não tinha antes, era só garrafinha’ (Entrevistado 2)

‘fui na Cervejaria amiga 45 e vi a cultura do growler lá. Não tinha em São Paulo ainda, todo sábado tem um growler day, eles escolhem uma cerveja, fila gigante ... foi o primeiro lugar que eu vi a cultura do growler funcionar.’ (Entrevistado 2)

‘A Cervejaria amiga 45 ... eles cresceram muito, fizeram um crowdfunding lá, ampliaram a fábrica deles – até comprei, ganhava uma tacinha, uma garrafinha, o nome deve estar em algum tanque lá’ (Entrevistado 2)

O Entrevistado 4, por sua vez, observou a mudança de rumos estratégicos do próprio negócio, a partir do nascente mercado de cervejas artesanais brasileiras. A eficiência de mercado pode ser alcançada através do estímulo à inovação, através da melhoria de produtos, serviços e organização e através do suprimento ao mercado dos melhores produtos possíveis, pelo melhor preço (WEF, 2018, p.41):

‘... tinham poucos lugares que vendiam – e tratavam o produto como produto de luxo. A gente achava que não, que era um produto de qualidade, mas esse luxo... E a gente resolveu ganhar na quantidade, e não no preço. Isso era um pouco novo na época, e na cerveja caiu como uma luva. Tinham poucos lugares, e as pessoas se interessando, começaram a procurar.’ (Entrevistado 4)

Um interessante fato apontado pelo Entrevistado 1 foi a busca pelo público consumidor de cervejas em classe *downscale*, ao invés do mercado *premium* dos *beer geeks* (aficionados por cerveja) – referência direta à riqueza da base da pirâmide de Prahalad (2004):

‘O nosso público não é a elite. Não é o cara barbudo, de boné, barrigudo e [passando] regra pra cerveja. Não é esse o cara que eu quero chegar.’ (Entrevistado 1)

‘O hipster da cerveja! Nada contra, vem uns aqui também. É um tipo de público que 80% das cervejarias, não, 90% das cervejarias estão disputando esse cara. Pra que? (...) Quantos desses tem aqui? 5000? A gente tá falando de 20 milhões de habitantes [na cidade de São Paulo], cara. 5 milhões de bebedores de cerveja. A gente vai ficar disputando 5000 pessoas?’ (Entrevistado 1)

Um interessante aspecto mercadológico permeou todas as entrevistas: o aumento da participação feminina e LGBT na cena cervejeira – ainda que com maioria masculina. A criação de confrarias específicas já é observada em todo o país (RAMPAZZO JR., 2019), e movimentos contra racismo no meio cervejeiro também são observados (VASSOLER, 2014; NEGRI, 2016; PARAIZO, 2020).

A última Unidade de Significado (US9), relaciona-se a aspectos da classe Inovação percebidos nos negócios cervejeiros. Recuperando-se o conceito, esta classe, desenvolvida para este estudo, envolve os pilares Prontidão Tecnológica e Inovação (WEF, 2019). As estratégias

de fidelização do cliente também envolvem a inovação, segundo Stefanini, Alves e Marques (2018), fato associado à capacidade das pequenas empresas de absorver inovações (MINTZBERG, QUINN, 1998).

Os gestores, na tentativa de modernização e humanização do negócio, buscaram inovar o negócio, como quanto à equipe (relacionando a US9 à US7):

‘... a gente atende o cara, tá mudando isso também. Eu quero uma pessoa que fique aqui como host ou hostess, pra receber as pessoas. Mesmo que a pessoa vá lá e pague no caixa, ela sabe que pode entrar, é bem-vinda, sem forçar a barra: “entra aí, vem conhecer a marca, senta aí com a gente”. A gente tá em processo de transição, né?’ (Entrevistado 1)

Algumas iniciativas de inovação foram percebidas como distanciamento de laços humanos, como a opinião do Entrevistado 1 quanto ao sistema de autoatendimento completo de cervejas - todas as informações estão à disposição do cliente em monitores de cristal líquido sobre os bicos de chope, que se serve sozinho. Segundo o entrevistado, esta ideia é incongruente com o movimento de cerveja artesanal, pois afasta o contato humano – base fundamental da hospitalidade (CAMARGO, 2003, 2004, 2007).

Outro aspecto de inovação organizacional foi o *downsizing* (segundo Freeman e Cameron (1993), um conjunto de atividades conduzida pelos gestores de uma organização, que visam a melhoria da eficiência organizacional, produtividade e/ou competitividade), observado pelo Entrevistado 2:

‘o fundador, já veio aqui. Ele visitou no ano passado, foi uma grande experiência. Teve uma festa, e tal, e ele participou. Depois teve um dia que ele veio aqui cedo, abriu a casa. A gente teve um bate-papo, ficamos à vontade pra conversar com ele, ele contou a história, se emocionou com aqui, gostou muito’ (Entrevistado 2)

Deve-se observar, entretanto, que as empresas analisadas possuem poucas (ou mesmo inexistentes) estratégias de relacionamento *online* com seus clientes. Em um ambiente *omnichannel*, com estratégias específicas, o *approach* multicanal é cada vez menos relevante (RTM, 2021). Como observado, os estabelecimentos oferecem apenas canais de contato com os produtos cervejeiros (estratégia multicanal), ao invés de ofertarem a experiência constante da marca, do início da busca ao pós-venda (RTM, 2021). Dada a necessidade atual de experiências consistentes entre múltiplos pontos de contato interacionais (GUISSONI, 2017), observa-se a necessidade de ampliação da capacidade analítica para os dados passíveis de controle e/ou uso, pelas empresas analisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação inicial deste estudo foi a resposta à pergunta: por que o modelo de hospitalidade de Lombarts é uma alternativa de análise dos aspectos de hospitalidade e competitividade presentes no meio cervejeiro artesanal? O modelo estudado, a partir do cruzamento do referencial teórico com os aspectos levantados pelos entrevistados, provou-se ser eficiente quanto à análise de aspectos hospitaleiros e competitivos de estabelecimentos cervejeiros da capital paulistana. Observou-se, em algumas Unidades de Significado, a complementação e sobreposição de alguns destes aspectos de hospitalidade e competitividade, reafirmando a eficácia do modelo de Lombarts, assim como dos pilares de competitividade do WEF, ambos aplicados ao meio cervejeiro. Também houve a verificação de aspectos hospitaleiros indiretos em algumas das entrevistas, apontando a existência de uma hospitalidade oculta, invisível, imperceptível mesmo por aqueles que a praticam. Em última instância, aspectos de dádiva maussiana podem ser apontadas nestes ‘rituais’ involuntários.

Foi observado que o modelo de hospitalidade de Lombarts (2018), a partir do relato dos entrevistados, é aplicável ao meio cervejeiro. O enfoque multidisciplinar do modelo ampara desde aspectos comerciais da hospitalidade, até o relacional entre os envolvidos na transação. Além disso, observou-se que o modelo de competitividade do WEF (2019) pode ser adaptado à análise de aspectos de competitividade dos estabelecimentos cervejeiros, transpondo-se os pilares macro para um cenário micro. Foram realizadas adaptações do modelo, porém, permaneceu-se a essência deles.

Como estudos futuros, sugere-se a análise da hospitalidade involuntária observada nas entrevistas, apoiada pelo modelo de Lombarts, que suporta tal teoria. Além disso, sugerem-se estudos com outros alimentos e bebidas, observando-se a possibilidade da adaptação específica do modelo ao meio artesanal. O escopo de pesquisa também pode se expandir a outros meios, como o digital e de serviços ‘puros’, sem o consumo de um produto *per se*.

Como fatores limitantes, sugere-se a ampliação do escopo de pesquisa para mais respondentes, além da aplicação em outras localidades (bairros, cidades, regiões, países). Um escopo maior de respondentes e locais permitirá a identificação de possíveis vieses de pesquisa. Além disso, são necessários mais estudos com o modelo de hospitalidade analisado, a fim de se confirmar a aplicabilidade.

Por fim, o artigo, através da confirmação da aplicabilidade do modelo de Lombarts e dos pilares de competitividade do WEF, permite a visualização dos valores hospitaleiros ligados ao movimento de cerveja artesanal – em última instância, os mesmos valores de coesão social,

acolhimento e pertencimento que formam a base da hospitalidade, ilustrados pelo *motto* cervejeiro “Beba menos, beba melhor”.

REFERÊNCIAS

ACITELLI, T. The truth about France’s Craft Beer Movement. **Food Republic**, ago. 2015. Disponível em <<https://www.foodrepublic.com/2015/08/17/the-truth-about-frances-craft-beer-movement/>>. Acesso em 19 jun. 2021.

AMORIM, L. Na China, a guerra da cerveja artesanal está declarada. **Exame**, Pequim, jul. 2017. Seção Negócios. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/na-china-a-guerra-da-cerveja-artesanal-esta-declarada/>>. Acesso em 19 jun. 2021.

ANSART, C. The boom in craft beers, a global phenomenon. **Unigrains Newsletter**, 4, p. 5-7, 2017.

ARTHUR, R. The future of the beer market: ‘You can’t talk about growth without talking about premiumization’. **Beverage Daily**, mai. 2017. Disponível em <<https://www.beveragedaily.com/Article/2017/05/15/Beer-growth-and-premiumization>>. Acesso em 19 jun. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELL, D. The hospitable city: social relations in comercial spaces. **Progress in Human Geography**, 31(1), Sage, 2007.

BELL, D. Tourism and hospitality In: JAMAL, T.; ROBINSON, M. (eds). **The Sage Handbook of Tourism Studies**. Londres: Thousand Oaks, Sage Publications Ltd., p. 19–34, 2012.

BELL, D.; BINNIE, J. What’s eating Manchester? Gastro-culture and urban regeneration. **Architectural design**, 75(3), p. 78-85, Wiley Online Library, 2005.

BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, 4(1&2), 1–8, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/22243534.2014.11828307>

BOUTAUD, J. J. Comensalidade: compartilhar a mesa. In: MONTANDON, A. **O livro da hospitalidade**. São Paulo: SENAC, 2011.

BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC', B.; ILIC', A. Customer engagement conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, 2011(3), p. 252–71.

BROTHERTON, B. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 11(4), p. 165–73, 1999.

CAMARGO, L. O. L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A. F. M. & BUENO, M. S. (Org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. Hospitalidade. São Paulo, Aleph. In: CAMARGO, L. O. L. **A pesquisa em hospitalidade**. Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2007.

CARNEIRO, H. S. **Comida e sociedade: uma história da alimentação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARVALHO, L. G. A.; BASTOS, S. R.; GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. Comensalidade na família nuclear paulistana: 1950 a 2000. **Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 9(1). Caxias do Sul: Universidade Caxias do Sul, 2017.

CASSE, E. Introduction. In: CASSE, E. & REULAND, R. (eds). **The Management of Hospitality**. Oxford: New York Pergamon Press, p. xiii–xxii, 1983.

CHOE, J.; QIAN, X.; O'REGAN, M. & YAP, M. H. Macau wine festivalscape: Attendees' satisfaction and behavioural intentions. **Hospitality & Society**, 8(3), p. 273-295, 2018.

- CONTRERAS, J.; GRACIA, M. **Alimentação, sociedade e cultura**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.
- DOORN, J. et al. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. **Journal of Service Research**, **13**, p. 253–66, 2010.
- DUNN, A.; WICKHAM, M. Craft brewery tourism best-practices: a research agenda. **Annals of Tourism Research**, **56**(2016), Elsevier, 2015.
- EBERTS, D. Neolocalism and the branding and marketing of place by Canadian microbreweries. In: PATTERSON, M.; HOALST-PULLEN, N. (Ed.). **The geography of beer: regions, environment, and societies**. New York: Springer, 2014.
- ESPOSTI, R.; FASTIGI, M.; VIGANÒ, E. Italian craft beer revolution: do spatial factors matter? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, **24**(3), p. 503-527, 2017.
- FASTIGI, M.; CAVANAUGH, J. R. Turning passion into profession: A history of craft beer in Italy. **Gastronomica: The Journal of Critical Food Studies**, **17**(2), p. 39-50, 2017.
- FISCHLER, C. Comensality, society and culture. **Social Science Information**, **50**(3-4), p. 528-548, Sage Journals, 2011.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- FREEMAN, R. E.; MARTIN, K. E.; PARMAR, B. L. **The power of and: Responsible business without trade-offs**. New York: Columbia University Press, 2020.
- GARBIN, R. F. **Turismo cervejeiro: a cerveja artesanal brasiliense**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo do Centro em Excelência em Turismo da Universidade de Brasília, 2017.

GEWEHR, B.; ZANETI, T. B. Capital cervejeiro: a comunicação na disseminação da cerveja artesanal. **Revista Esferas**, **16** (2019), Programa de Pós-Graduação em Comunicação das Universidades do Centro-Oeste (UCB, UnB, UFG e UFMS), 2019.

GIACOMAN, C. The dimensions and role of commensality: a theoretical model drawn from the significance of communal eating among adults in Santiago, Chile. **Appetite**. **107**, p. 460-470, Elsevier, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2016.08.116>

GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. **GV Executivo**, **16**(1), p. 24-27, 2017.

HALL, C. M.; MITCHELL, R. Wine and food tourism. In: Douglas, N., Dougals, N. & Derrett, R. **Special interest tourism: context and cases**. New York: John Wiley, 2001.

HAO, W.; CHEN, H.; SU, Z. China: alcohol today. **Addiction**, **100**(6), p. 737-741, 2005.

HEPPLE, J.; KIPPS, M.; THOSON, J. The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. **International Journal of Hospitality Management**, **9**(4), p. 305–18, 1990.

HUERTAS, C. O futuro da experiência no cenário pós-pandemia. **Meio & Mensagem**. Comunicação, 15th April 2021. Disponível em <<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2021/04/15/o-futuro-da-experiencia-no-cenario-pos-pandemia.html>>. Acesso em 21 jun. 2021.

HWANG, J.; OK, C. The antecedents and consequence of consumer attitudes toward restaurant brands: A comparative study between casual and fine dining restaurants. **International Journal of Hospitality Management**, **32**(1), p. 121–131, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.002>

JARETA, G. Cerveja levada a sério. **Agência Sebrae de Notícias**. Nov. 2019. Disponível em <<http://www.sp.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/SP/artesanais-e-profissionais,3732f5b5d82be610VgnVCM1000004c00210aRCRD#prettyPhoto>>. Acesso em 22 jun. 2021.

KENDALL, J. Brewers Association: craft growth outpacing overall beer market.

Brewbound. Abril 2019. Disponível em <<https://www.brewbound.com/news/brewers-association-craft-growth-outpacing-overall-beer-market>>. Acesso em 23 jun. 2021.

KNOTH, M.; BORRIT, J. The Japanese beer market: international growth vs. internal craft beer development. **Scandinavian Brewers' Review**. Dez. 2018. Disponível em <<https://scandbrewrev.dk/the-japanese-beer-market-international-growth-vs-internal-craft-beer-development/>>. Acesso em 19 jun. 2021.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. (eds). **In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. (Eds.). **Hospitality: a Social Lens**. Netherlands: Elsevier, 2007.

LATHAM, A. Urbanity, lifestyle and making sense of the new urban cultural economy: notes from Auckland, New Zealand. **Urban Studies**, 40(9). Londres: Carfax Publishing, 2003.

LI, F. et al. Craft beer in China. In: Garavaglia, C. & Swinnen, J. **Economic Perspectives on Craft Beer: a revolution in the global beer industry**. Palgrave Macmillan, Cham, p. 457-484, 2014.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. Administração das operações de hospitalidade. In: LASHLEY, C.; ALLISON, M. (Eds.). **Em Busca Da Hospitalidade: Perspectivas de Um Mundo Globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LOMBARTS, A. The hospitality model revisited: developing a hospitality model for today and tomorrow. **Hospitality and Society**, 8(3), p. 297-311, 2018. DOI: 10.1386/hosp.8.3.297_7

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Prentice Hall, 2006.

LUGOSI, P. Hospitality and organizations: Enchantment, entrenchment and reconfiguration. **Hospitality & Society**, 4(1), p. 75–92, 2014.

LUGOSI, P.; LAMBIE-MUMFORD, H.; TONNER, A. Food, drink and hospitality: Space, materiality, practice. **Hospitality & Society**, 4(3), p. 225-230, 2014,

LYNCH, P. et al. Theorizing hospitality. **Hospitality & Society**, 1(1), p. 3–24, 2011.

MAGALHÃES, R.; VENDRAMINI, A. Os impactos da quarta revolução industrial. In: **GV-Executivo**, 17(1), p. 40-43, 2018.

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Anuário da Cerveja 2020**. Brasília, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2021.

MARCUSSO, E. F.; MÜLLER, C. V. (2020) Anuário da cerveja 2019. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Mar. 2020. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/total-de-cervejarias-registradas-no-mapa-cresceu-36-em-2019-e-chegou-a-1.209/anuariocervejaWEB.pdf>>. Acesso em 23 jun. 2021.

MAUSS, M. **Ensaio sobre a dádiva**: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. São Paulo: Edições 70, 2008.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Editora Bookman, 1998.

MONTANARI, M. Sistemas alimentares e modelos de civilização. In: FLANDRIN, J. L. & MONTANARI, M. **História da alimentação**. São Paulo: Editora Estação Liberdade, 1996.

MONTANDON, A. Espelhos da hospitalidade. In: MONTANDON, A. (Org.) **O livro da hospitalidade**: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac, 2011.

NEGRI, M. A. E. **Racismo, Machismo, Sexismo na Publicidade**: um dilema entre a criatividade e o discurso politicamente correto. Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, São Paulo, SP, 05-09/09/2016.

O'BRIEN, C. France has (finally) discovered craft beer. There's even one called 'La Guillotine'. **Los Angeles Times**. Los Angeles, out. 2018. Europe Section. Disponível em <<https://www.latimes.com/world/europe/la-fg-france-beer-20181001-story.html>>. Acesso em 19 jun. 2021.

OLIVEIRA, P. S. G.; YOSHIURA, T. G.; ALVES, C. A. Projeto de machine learning: compreensão da hospitalidade como diferencial competitivo na gestão de restaurantes. **Revista de Gestão e Projetos**, 11(3), p. 26-45, 2020.

OLIVER, G. **The Oxford companion to beer**. Oxford: Oxford University Press, p. 18-21, 2011.

PARAIZO, L. Racismo e machismo envolvendo cervejeiros de SC motivam renúncia de diretores da Abracerva. **NSC Total**. Capa NSC Total, Cotidiano, 3rd September 2020, 18h52. Disponível em <<https://www.nsctotal.com.br/noticias/racismo-e-machismo-envolvendo-cervejeiros-de-sc-motivam-renuncia-de-diretores-da-abracerva>>. Acesso em 22 jun. 2021.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

POULAIN, J. P. **Sociologias da alimentação**: os comedores e o espaço social alimentar. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Pennsylvania: Wharton School Publishing, 2004.

RAMPAZZO Jr., G. Exclusivo para mulheres: Confraria Goose Island Sisterhood oferece curso sobre produção de cerveja caseira – (SP). **Homem Cerveja**. Mar. 2019. Disponível em <<https://www.homemcerveja.com.br/exclusivo-para-mulheres-confraria-goose-island-sisterhood-oferece-curso-sobre-producao-de-cerveja-caseira/>>. Acesso em 22 jun. 2021.

REULAND, R.; CHOUDRY, J.; FAGEL, A. Research in the field of hospitality.

International Journal of Hospitality Management, 4(4), p. 141–48, 1985.

REVUE DU VIN DE FRANCE. Amère, fruitée, houblonnée: la bière artisanale dépoussière le marché. **La Revue du Vin de France**. Paris, Fev. 2017. Disponível em

<<https://www.larvf.com/biere-artisanale-depoussiere-le-marche-alcool,4556514.asp>>. Acesso em 18 jun. 2021.

ROGERSON, C. M. Developing beer tourism in South Africa: international perspectives.

African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure. 4(1). África do Sul: Africa Journals, 2015.

RTM. Mundo omnichannel: como colocar a experiência do cliente em primeiro lugar. **RTM**.

Notícias, 7 abr. 2021. Disponível em <<https://www.rtm.net.br/mundo-omnichannel/>>. Acesso em 21 jun. 2021.

SALADO, A. Cervejas premium substituem os vinhos no Brasil. **Euromonitor**

International. Jun. 2017. Disponível em <<https://blog.euromonitor.com/cervejas-premium-substituem-os-vinhos-no-brasil/>>. Acesso em 23 jun. 2021.

SCHMITT, B. H. Experiential marketing. **Journal of Marketing Management**, 15(1,3), p. 53–67, 1999.

SCHMITT, B. H. **Customer Experience Management**. New York: Wiley, 2003.

STALK, G.; EVANS, P.; SCHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**. Boston, p. 1-13, 1992.

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo – RBTUR**, 12(1), p. 57-79, São Paulo, 2017. Disponível em <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v12i1.1372>.

TELFER, E. A filosofia da qualidade da hospitalidade. In: Lashley, C. & Morrison, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

TENG, C. C.; CHANG, J. H. Mechanism of customer value in restaurant consumption: Employee hospitality and entertainment cues as boundary conditions. **International Journal of Hospitality Management**, **32**(1), p. 169–178, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.008>.

TIKKANEN, I. Maslow's hierarchy and food tourism in Finland: Five cases. **British Food Journal**, **109**(9), West Yorkshire (England), Emerald Publishing, 2007.

VASSOLER, W. M. **A representação da mulher negra na propaganda: Análise semiótica do anúncio da cerveja Devassa**. Monografia apresentada à Faculdade de Artes e Comunicação da Universidade do Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª ed.. São Paulo: Atlas, 2005.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**. **3**, Curitiba, p. 95-105, 2014.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The global competitiveness report 2018**. Geneva: World Economic Forum, 2018.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The global competitiveness report 2019**. Geneva: World Economic Forum, 2019.

WITHERS, E. T. The impact and implications of craft beer research: an interdisciplinary literature review. In: KLINE, C.; SLOCUM, S. L.; CAVALIERE, C. T. **Craft beverages and tourism**, Volume 1. Ebook: Palgrave Macmillan, 2018.