



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A identificação e manutenção do
relacionamento entre cervejarias nacionais e
seus clientes valiosos.**
Uma visão do marketing de relacionamento

Paula de Souza Lima Filardi

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2024.



Paula de Souza Lima Filardi

**A identificação e manutenção do relacionamento entre
cervejarias nacionais e seus clientes valiosos**

Uma visão do marketing de relacionamento

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): João Renato Benazzi

Rio de Janeiro
novembro de 2024.

“Satisfazer os clientes não é mais o suficiente: é preciso encantá-los”
- Philip Kotler

Agradecimentos

.

Meus sinceros agradecimentos a Renata Filardi, Alexandre Filardi e Rafaela Filardi pelo apoio em minhas escolhas profissionais e pessoais.

Resumo

Filardi, Paula. A identificação e manutenção do relacionamento entre cervejarias nacionais e seus clientes valiosos. Uma visão do marketing de relacionamento. Rio de Janeiro, 2024. 35 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho se concentra no marketing de relacionamento das indústrias cervejeiras que atuam em solo brasileiro, investigando como as empresas identificam, segmentam e mantêm relacionamentos estratégicos com os clientes, sendo esses, pontos de venda. A avaliação se baseia no modelo IDIC (Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização) e no framework GET, KEEP, GROW, que direcionam táticas do marketing de relacionamento e valorização de clientes com base em seu valor e comportamento. A segmentação é crucial, pois possibilita a personalização das estratégias de acordo com as demandas de cada perfil de cliente. Com essa estratégia, as cervejarias têm a capacidade de aumentar sua competitividade, ampliar sua base e promover um desenvolvimento sustentável.

Palavras-chaves

Marketing de relacionamento, cervejarias, identificação, manutenção, segmentação, clientes valiosos, pontos de venda, relacionamento, mercado segmentado, comportamento, relacional.

Abstract

Filardi, Paula. Identifying and maintaining the relationship between national breweries and their valued customers. A vision of relationship marketing. Rio de Janeiro, 2024. 35 pages. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study focuses on the relationship marketing of breweries operating on Brazilian soil, investigating how companies identify, segment, and maintain strategic relationships with customers, these being points of sale. The evaluation is based on the IDIC model (Identification, Differentiation, Interaction and Personalization) and the GET, KEEP, GROW framework, which guide relationship marketing tactics and customer appreciation based on their value and behaviour. Segmentation is crucial, as it makes it possible to customize strategies according to the demands of each customer profile. With this strategy, breweries are able to increase their competitiveness, broaden their base and promote sustainable development.

Key-words

Relationship marketing, breweries, identification, maintenance, segmentation, valuable customers, points of sale, relationship, segmented market, behavior, relational.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.2.1. Objetivo final do estudo	3
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	3
1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	3
1.4. Delimitação e focalização do estudo	4
2 Referencial teórico	6
2.1. Marketing de relacionamento	6
2.2. Metodologia IDIC	10
2.3. GET, KEEP and GROW	12
2.4. Segmentação	14
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	16
3.1. Etapas de coleta de dados	16
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	17
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	19
3.5. Limitações do Estudo	20
4 Apresentação e análise dos resultados	22
4.1. Descrição do perfil dos entrevistados	22
4.2. Descrição e análise dos resultados	23
4.2.1. O mercado cervejeiro no Brasil	23
4.2.2. A identificação de clientes valiosos no mercado cervejeiro	25
4.2.3. A manutenção de clientes valiosos no mercado cervejeiro	27
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	29

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	31
6 Referências	33

1 O tema e o problema de estudo

Esta seção de texto volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo a ser pesquisado.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação, sua contextualização e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas a relevância e justificativa com a devida problematização do estudo e, por fim, a delimitação e focalização do estudo.

Mais especificamente, este estudo possui como objeto de estudo: o marketing de relacionamento e pretende investigar a construção do mesmo entre empresas cervejeiras que atuam no Brasil e seus clientes, ou seja, pontos de venda.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

Marketing para Nickels e Wood (1999, p.5) é definido como um procedimento voltado para estabelecer e manter laços duradouros, mutuamente vantajosos, isto é, recíprocos, ao longo do tempo entre as empresas e seus clientes, funcionários e demais *stakeholders*. Essa interação contínua permite o fortalecimento dos compromissos e da confiança entre a empresa e seus clientes.

Segundo Brambilla (2010) no cenário competitivo entre indústrias da atualidade, é possível perceber que o envolvimento com o cliente é cada vez mais importante para a evolução da organização e o próprio entendimento de seu público alvo. Há uma forte necessidade advinda de clientes de se sentirem mais compreendidos e valorizados pelas empresas as quais são consumidores. O relacionamento se torna imprescindível para o crescimento da marca e a valorização de seu público alvo, mostrando reciprocidade de ambas as partes e benefícios para as mesmas. (Brambilla, 2010).

O relacionamento se trata, não só do oferecimento de benefícios, mas sim de uma retenção e manutenção dos próprios clientes. Atualmente, as empresas já reconhecem o papel fundamental do marketing de relacionamento no aspecto de crescimento de uma base de clientes e na manutenção dessas relações duradouras, utilizando esse diferencial como a melhor abordagem para manterem sua competitividade. (Lo,2012).

No Brasil, delimitação do presente estudo, o setor cervejeiro é substancial e representa 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação nacional (CERVBRASIL,2021). Dentro desse setor, é comprovado a existência de diversas populações de consumidores diversificados que se encontram tanto em cervejas mais populares, quanto em cervejas ditas, de acordo com Gianezini M, Watanabe M, faveri MQ, Westrup MP (2016) "caseiras", "especiais", "*premium*" ou "*gourmet*". Atualmente, de acordo com o Anuário da Cerveja disponibilizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, existem 1579 cervejarias registradas em solo brasileiro, sendo 85,8% presentes nas regiões Sul e Sudeste (CERVBRASIL,2021).

Com o crescimento da indústria, percebe-se o crescimento do mercado consumidor. Dessa forma, busca-se compreender e aprofundar a logística de relacionamento entre as cervejarias e de seus clientes, os pontos de venda. Assim, a pergunta central de pesquisa deste estudo é: como funciona o relacionamento, com foco na identificação e manutenção de clientes, e a segmentação de uma base fiel de clientes de cervejarias nacionais.

1.2.Objetivos do estudo

A seguir são apresentados os objetivos finais e os objetivos intermediários e específicos do estudo.

Por meio da presente pesquisa e da contextualização do cenário anteriormente delineado, o objetivo intermediário é aumentar a compreensão dos conceitos essenciais do marketing de relacionamento. O propósito não é apenas examinar os pilares fundamentais desse campo, mas também descobrir suas aplicações práticas e estratégicas combinando-as com a necessidade de segmentar clientes de maneira correta e entender em que momento do relacionamento ele pode se encontrar para a empresa. A partir dessa perspectiva, o estudo visa não apenas a teoria em si, mas também como ela pode ser aplicada no contexto particular das cervejarias do país.

Em última análise, o objetivo final é desenvolver uma compreensão mais prática de como o marketing de relacionamento é utilizado entre as relações e as escolhas dos clientes do setor cervejeiro nacional e a permanência fiel desses consumidores em bases específicas de cervejarias, ou seja, com foco em segmentação.

1.2.1.Objetivo final do estudo

Portanto este trabalho pretende compreender o funcionamento da construção de uma base fiel de clientes e da manutenção dos mesmos nas indústrias cervejeiras a partir da ótica do marketing de relacionamentos e da segmentação correta desses clientes.

1.2.2.Objetivos intermediários e específicos do estudo

Os objetivos específicos desse estudo são:

Analisar e descrever os principais conceitos do marketing de relacionamentos;

Percorrer o conceito de segmentação de clientes e sua importância para a construção de uma persona para ser utilizada como público alvo;

Estudar e compreender a utilização do marketing de relacionamento dentro das cervejarias que atuam no mercado nacional;

Avaliar como as cervejarias nacionais realizam a identificação e crescimento da sua base de clientes valiosos;

Avaliar como as cervejarias nacionais realizam a manutenção dos relacionamentos já existentes com sua base de clientes valiosos.

1.3.Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

Em mercados competitivos e saturados, é possível compreender que a comunicação com o cliente se torna imprescindível para a continuação e sobrevivência do negócio. O investimento em comunicação, ações e experiências pode conquistar a preferência dos indivíduos, que não apenas consomem produtos, mas também optam pelos valores que são difundidos e defendidos em uma marca ou negócio. (PLASCAK, 2009). Assim, este estudo

pretende esclarecer como o relacionamento se inicia e quais são os fundamentos para sua existência dentro das empresas cervejeiras que buscam estreitar laços e identificar clientes segmentados, além de realizar a manutenção dos mesmos.

Tal trajeto de investigação parece interessante porque, em vários casos, o sucesso de um negócio pode estar diretamente relacionado à capacidade de estabelecer conexões e relacionamentos duradouros, recíprocos e significativos com os consumidores, que influenciam suas percepções e lealdade à marca, bem como suas decisões de compra. Pontuando o mercado cervejeiro, a manutenção e fidelidade dos clientes se torna distinta para cada marca, mesmo os consumidores sendo incluídos em uma determinada fatia de clientes. Dessa forma, é preciso compreender o marketing de relacionamento e a segmentação, para posteriormente aplicá-lo de forma distinta no público alvo ideal de uma cervejaria.

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para os produtores de cervejas e partes interessadas dentro do setor pois auxiliará o entendimento de marketing de relacionamento e sua importância, além de pontuar como o processo de fidelização e manutenção de clientes valiosos ocorre e como os próprios clientes se identificam dentro do ambiente cervejeiro, possibilitando um a criação de relacionamento.

Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para profissionais e estudantes da área de marketing de produtos posto que o presente estudo retomará os conceitos de marketing de relacionamento e segmentação de clientes e apresentará a usabilidade dos conceitos dentro de um dos maiores setores do país que engloba uma grande quantidade de brasileiros em seu público alvo. (CERVBRASIL,2021).

1.4.Delimitação e focalização do estudo

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar o marketing de relacionamento sob o ponto de vista específico de manutenção e fidelização do relacionamento com clientes de cervejarias que exercem negócios em solo brasileiro. Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante por que o Brasil apresenta diversas cervejarias de variados tamanhos que representam uma base de clientes extensa, mas com características e valores distintos entre

si e que, muitas vezes, se relacionam e interagem mais fortemente com determinadas marcas.

Dentre diversas características do objeto de estudo aqui selecionado, este estudo pretende focalizar esforços de pesquisa nos conceitos de identificação e diferenciação dos clientes valiosos para as cervejarias e, a partir disso, entender, o modelo IDIC citado na literatura da área de marketing de relacionamentos de Don Peppers e Rogers (2004), além o mecanismo de GET, KEEP e GROW, aplicados em cervejarias e seus clientes no Brasil. Por outro lado, para que haja a identificação ideal, haverá um foco no conceito de segmentação do cliente, pensando na necessidade de entender o contexto de cada um.

Embora relevante, não se pretende tratar da questão do marketing de relacionamento e sua construção sob o foco de questões de cervejarias internacionais ou sobre outros setores que utilizam o marketing de relacionamento já que tal perspectiva apresentará um resultado distinto guiado por diferentes valores e cultura de empresas internacionais e que divergem da questão brasileira.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em três partes e abordam a questão do marketing de relacionamento para contextualizar o problema de estudo pautado na identificação do cliente e da diferenciação do mesmo com a metodologia IDIC e apresenta conceito de GET, KEEP e GROW segundo Don Peppers & Martha Rogers (2004) e suas implicações para a construção de uma base de clientes valiosos dentro das empresas.

Por fim, o seguinte capítulo abordará o funcionamento da segmentação de clientes e sua importância na contribuição de um relacionamento com cada perfil de cliente.

2.1. Marketing de relacionamento

Nesta seção serão abordados o marketing de relacionamento e a sua relevância dentro do estudo dos clientes.

Na segunda metade do século XX, a competitividade entre empresas e a construção de uma base de clientes e de relacionamentos era baseada em uma estratégia resultante de um marketing massivo (Don Peppers & Martha Rogers, 2004). O marketing de massa é utilizado para ampliar a visibilidade de determinado produto ou serviço, principalmente quando se trata de grandes marcas que querem abranger um maior público (Oliveira França, 2022). Esse segmento do marketing os produtos como foco das empresas, ao invés dos próprios consumidores, e fez com que os clientes, em geral, desejassem os mesmos produtos, aumentando a demanda e, como consequência trazendo a diminuição dos os preços, logo diminuindo a lucratividade (Zenone, 2007).

No entanto, no século atual, foi percebido o redirecionamento de foco para os clientes. Pela nova era da informação e da rapidez de processo, além da necessidade de obter maior personalização derivada da vontade dos clientes, as grandes empresas confirmaram que conhecer a sua base de clientes é um

diferencial (Zenone, 2007). Dessa forma, nasce um relacionamento particularizado, o qual busca entender os mecanismos de se conseguir uma base de clientes, transformá-la em fiel e buscar a expansão da mesma com clientes segmentados e alinhados com os valores que a empresa busca. (Don Peppers & Martha Rogers, 2004). O foco principal, neste novo momento das empresas, é construir e manter relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes, em vez de apenas buscar transações isoladas (McKenna 1991).

De acordo com McKenna (1991) a mudança fundamental presente no novo panorama competitivo entre as empresas é pautada na forma como as empresas interagem com seus clientes. O autor busca pontuar princípios que caracterizam essa forma de interação, sendo eles vistos a seguir:

Centralidade do cliente: As empresas devem colocar o cliente em primeiro lugar em todas as estratégias de negócios que desenvolvem. Isso significa entender os desejos, necessidades e expectativas dos clientes e ajustar os produtos, serviços e comunicação para atender essas demandas.

Personalização: Na era competitiva contemporânea, as empresas devem personalizar seus produtos e interações com os clientes. Isso requer o uso de dados e tecnologia para criar experiências personalizadas e relevantes para cada cliente.

Tecnologia e informação: A coleta e análise de grandes quantidades de informações sobre seus clientes é muito facilitada pela tecnologia. Esses dados ajudam a entender melhor os comportamentos e preferências dos clientes e a melhorar continuamente os produtos e serviços que os clientes usam.

Comunicação Bidirecional: A nova era competitiva exige uma comunicação bidirecional em vez de comunicação unidirecional. As empresas devem ouvir ativamente seus clientes e participar de conversas contínuas com eles.

Retenção e fidelidade: Manter os clientes atuais é tão importante quanto adquirir novos. O foco das empresas bem-sucedidas é construir lealdade através de excelentes serviços e relacionamentos duradouros.

Valor a longo prazo: O sucesso de uma empresa pode ser medido não apenas por lucros imediatos, mas também pelo valor a longo prazo que ela pode gerar ao manter e cultivar relacionamentos com seus clientes.

Somando a sua própria obra, McKenna (2005) afirma que as empresas devem se preocupar com suas estratégias de marketing desde o início do processo da criação de seu produto ou serviço e, é imprescindível, que permaneçam realizando o acompanhamento dos clientes, após os lançamentos.

Esse acompanhamento visa a construção de uma base de informações, de feedback valiosos e é fruto de ações que olham para a melhoria contínua e para o desenvolvimento da empresa. Esse desenvolvimento é consequência do gerenciamento das relações com os clientes.

Brambilla (2010) afirma que o marketing de relacionamento se concentra em técnicas que visam manter os laços entre a empresa e seus clientes, com o objetivo de facilitar futuras transações e obter resultados consistentes ao longo do tempo. Esse relacionamento deve ser consistente e benéfico para ambas partes, além de ter envolvimento das mesmas. A busca pelo relacionamento e o benefício do cliente como ponto focal resulta em uma vantagem competitiva para a empresa, visto que esse cliente terá informações específicas de seu público alvo através da criação de um diálogo entre marca e cliente (Don Peppers & Martha Rogers, 2004).

O cenário da Era da Tecnologia migrou a visão do marketing para um mecanismo de *two-way* (duas vias), os clientes se tornam a chave para a vantagem competitiva, tornando-se umas das principais responsabilidades da empresa o aumento de sua base de clientes, principalmente, dos clientes valiosos. Surge o conceito de CRM (Customer Relationship Management), uma ferramenta que auxilia a gestão das interações e relacionamentos de uma empresa com seus clientes atuais e potenciais. No CRM, a empresa precisa desenvolver uma abordagem estratégica de gerenciamento dos relacionamentos com o cliente a fim de compreender e, a partir disso influenciar o comportamento do cliente atrelado com a própria empresa através de comunicação direta e persuasiva e análise de dados adequados a aquisição de informações, melhorando a obtenção, retenção e fidelidade dos clientes. Além do conceito de marketing *one-to-one*, que visa um foco individualizado e personalizado para determinado cliente, buscando construir relações mais significativas e duradouras (Don Peppers & Martha Rogers, 2004).

Nesse sentido, o marketing de relacionamento atual se baseia em dois fundamentos importantes, a criação de uma experiência com o cliente e o conhecimento agregado. (Zenone, 2007).

De acordo com Zenone (2007) a construção de uma experiência com o cliente significa a superação de expectativas a fim de criar memórias duradouras com o mesmo. Para que o impacto no cliente seja positivo, as empresas podem utilizar diversas estratégias que amplifiquem ações e reforcem a marca para o cliente. Dentre as estratégias mais utilizadas, o autor pontua:

- **Qualidade do Atendimento:** Atendimento personalizado, rápido e eficiente que deixa o cliente se sentir valorizado;
- **Ambiente e Interações Físicas:** Quando se trata de lojas físicas, o ambiente deve ser acolhedor, confortável e consistente com a marca;
- **Interações Digitais:** Interfaces digitais que são amigáveis, fáceis de usar e responsivas tornam a navegação e a transação online uma experiência positiva;
- **Emoção e Conexão:** Construir uma conexão emocional com as histórias da marca, as campanhas de marketing e as interações personalizadas que conectam os sentimentos e valores dos clientes.

Por outro lado, Zenone (2007) institui a necessidade de entender e ampliar o conhecimento agregado. De acordo com ele, o termo "conhecimento agregado" refere-se à capacidade de uma empresa de coletar, estudar e usar informações abrangentes sobre seus clientes para facilitar a gestão de relacionamentos e a tomada de decisões mais conscientes. O conhecimento agregado se torna muito semelhante ao modelo IDIC de Peppers e Rogers (2004) que será o próximo tópico do presente trabalho e que será aprofundado na pesquisa. Dentro da metodologia do autor, ele engloba, em conhecimento agregado os seguintes pontos:

- **Coleta de Dados:** Os sistemas de CRM são responsáveis por coletar dados de clientes em todos os momentos, desde interações no site até compras em lojas físicas.
- **Análise de Dados:** Os padrões de comportamento, preferências, necessidades e até mesmo ações futuras dos clientes podem ser encontrados analisando esses dados.
- **Personalização:** Usar o conhecimento adquirido para personalizar comunicações, produtos e serviços.
- **Feedback e Melhoria Contínua:** Aprender com os clientes sobre suas experiências e expectativas e usar essa informação para melhorar continuamente os processos, produtos e serviços.

Somados, esses dois conceitos se transformam em fontes importantes para a criação de uma estratégia direcionada para focalização de clientes dentro de uma empresa, ao invés de produtos. A literatura existente, já descreve e fornece ferramentas que possibilitem empresas a pesquisar e analisar sua base

de clientes a fim de implementar estratégias que busquem gerar maior valor agregado. (Zenone, 2007).

2.2. Metodologia IDIC

A seguir será aprofundada a metodologia IDIC desenvolvida na literatura de Don Peppers & Martha Rogers (2004). Esta metodologia será utilizada dentro da pesquisa abordada a diante.

Segundo Peppers e Rogers (2004), a primeira coisa que uma empresa deve se comprometer a fazer, a fim de criar uma base de clientes, é encontrar e dividir seu segmento de clientes. O modelo IDIC foi apresentado pela primeira vez em 2004 e consiste em quatro etapas principais para o gerenciamento de relacionamentos com clientes, implementando 4 etapas primordiais Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar que se torna fundamental para aplicação de ações de CRM e de marketing de relacionamento como um todo. A seguir, descreve-se as etapas do processo IDIC e suas respectivas importâncias.

De acordo com os autores desse modelo, a identificação de clientes é o primeiro passo para montar uma base fiel e adequada para a marca. Essa etapa se inicia com a coleta de informações, porém, no marketing atual, focado no cliente, essas informações devem ser pensadas estrategicamente a fim de reconhecer seu cliente em cada contato. Nesse sentido, a empresa deverá entender que suas informações são estratégicas a fim de estabelecer que essas conexões e informações virem guias para a criação de um quadro completo do cliente e sua atuação na marca. Os passos iniciais para o cumprimento dessas tarefas são: a definição dos dados que serão incluídos na identidade do cliente; o estabelecimento de métodos eficazes e eficientes de coleta dessas informações pré-estabelecidas; fazer uma conexão interna com os contatos já identificados, montando um quadro e, por fim, é necessário integrar os clientes ao sistema empresarial. A identificação é a primeira etapa, no entanto, as informações do cliente e o perfil deles deve sempre estar no radar da companhia a fim de monitorar e analisar as informações e a coerência das mesmas com os valores da empresa (Don Peppers & Martha Rogers, 2004).

A diferenciação dos clientes é a segunda etapa do processo IDIC e é dita como a essência do relacionamento entre os clientes, pois eles representam diferentes valores para a empresa, além de possuírem distintas necessidades do modelo de negócio. É nessa etapa que a marca pode diferenciar o valor do

consumidor atual, que é o que a empresa já pode prever, com o valor do consumidor potencial, sendo o que o cliente pode vir a representar para a empresa. Essa diferenciação de valor agrega benefícios para a empresa pois a diferenciação de clientes ajuda a empresa a aumentar o valor atual e percebido da empresa e transformá-lo em valor potencial do cliente. Ainda na fase de diferenciação a marca busca segmentar sua base de acordo com 3 diferentes tipos demográfico, comportamental ou baseado em necessidades. A diferenciação é uma etapa de interpretação dos dados acumulados na primeira etapa. Uma vez que a diferenciação busca segmentar os clientes mais valiosos da empresa e, a partir dessa segmentação, instituir o melhor estilo de relacionamento, seus benefícios e sua reciprocidade. Esse processo, resumidamente diferencia os consumidores com base no valor que cada um adiciona à empresa, considerando tanto o valor a longo prazo quanto os benefícios imediatos. Isso ajuda a entender quanto tempo e dinheiro dedicar a cada consumidor. Dessa forma, a empresa utiliza as informações para tratá-los de maneira distinta, focalizando no valor que possam potencializar e o quanto esses relacionamentos podem trazer para a própria empresa. (Don Peppers & Martha Rogers, 2004).

A interação, é o terceiro passo do modelo apresentado, e é valorizado no modelo de discussão pois busca integrar eficiência e eficácia para o modelo. Assim, fomentando uma comunicação estratégica com o cliente com pontos de contato fortes entre a marca e o cliente. É nesse ponto que são feitos ajustes estratégicos em cima das mensagens e o conteúdo para atender às necessidades e desejos dos consumidores e prospectos. Isso ajuda a mostrar que a empresa entende e está pronta para atender às necessidades dos clientes. Dessa forma, a empresa deve se atentar para iniciar diálogos coerentes, claros e que fomentem a participação de ambos os lados. Para a garantia de bons diálogos e a fim de fomentar crescimento a partir deles, a empresa deve estar aberta para receber feedbacks e reclamações, além de se manter responsável pelas ações da marca como um todo. (Don Peppers & Martha Rogers, 2004).

Para finalizar o modelo IDIC, os autores finalizam com o conceito de personalização ou customização. Esse aspecto está diretamente conectado com a necessidade de realizar modificações para que o modelo de negócio atenda a necessidade de seus clientes que foram investigadas nos tópicos anteriores. Nesse aspecto é importante ressaltar que a customização é em massa, ou seja, configura módulos para atender às necessidades únicas de cada cliente, com

uma maior escala de configurações disponíveis. A customização possui quatro tipos distintos sendo customização adaptativa na qual o cliente promove a personalização; customização de cosmética na qual o cliente recebe seu produto padrão, mas com partes específicas personalizadas; customização colaborativa, na qual o produto personalizado que surge de conversas individuais do cliente com a empresa para determinar o produto que melhor atende às suas necessidades; e, por fim a customização transparente que engloba um tratamento personalizado que não envolve o cliente, mas sim os valores e preferências já identificados previamente pela empresa (Don Peppers & Martha Rogers, 2004). Nessa maneira, ressalta-se a necessidade constante de aprimorar as estratégias que englobam todos as etapas do modelo, uma vez que a captação e identificação desse cliente deve estar atualizada, para que os passos dependentes sejam feitos de maneira correta e mantenham a relação fiel e benéfica para as partes.

A partir do modelo IDIC, é possível perceber que o modelo é dividido em uma parte específica de análise e uma parte de ação. Nesse sentido, primeiramente, ao identificar e diferenciar seu cliente a empresa deve englobar uma parte analítica de coleta e de investigação de dados a fim de montar uma base valorizada de cliente a qual possa trabalhar suas ações de relacionamento. Somente quando a base é válida e coerente com os valores e o exercício da empresa que as ações são iniciadas. A parte de interação e personalização ocorrem já com o contato estabelecido, assim, trazendo a comunicação e as ações benéficas para ambos presentes no relacionamento.

Esse modelo deve ser sempre revisitado, pois, conforme há mudanças no ambiente o qual está inserida a empresa, os clientes também são impactados, logo, provando a necessidade de realizar uma análise e, qualquer coisa, apontar novas ações dentro da própria estratégia empresarial.

2.3. GET, KEEP and GROW

Para finalizar a sessão dos referenciais teóricos utilizados dentro do presente estudo, serão aprofundados os conceitos do framework de *GET, KEEP and GROW Customers* baseados na literatura de Don Peppers & Martha Rogers (2004).

Don Peppers & Martha Rogers (2004), no início de sua literatura, destacam já a importância de adotar o framework *GET, KEEP and GROW Customers* para potencializar o valor da base de clientes. Essas práticas devem ser implementadas após a aplicação da metodologia IDIC, pois derivam da estratégia das empresas, contribuindo para o crescimento, a partir de ações já baseadas em informações do conhecimento do cliente e da experiência que ele busca dentro da marca. As ações que estão pautadas nesse framework já são a implementação da estratégia construída que busca solidificar a imagem da marca para seus determinados clientes.

A aquisição de clientes (GET) é o primeiro passo para conquistar uma base de clientes valiosos. Conforme Don Peppers & Martha Rogers (2004), a empresa deve identificar e diferenciar seus potenciais clientes dentro de uma base de consumidores. Logo, é imprescindível, para se montar uma valiosa clientela que a marca compreenda a necessidade e as expectativas dos mesmos.

A retenção ou manutenção dos clientes (KEEP) é o passo intermediário dentre as ações que a empresa deve colocar em prática para continuar suas relações. Essa etapa engloba três pontos importantes para que a marca consiga esse objetivo. Primeiramente, as ações de KEEP devem reter os consumidores rentáveis por mais tempo, estendendo o relacionamento por um maior tempo. Além disso, a retenção visa a reconquista dos clientes mais valiosos que, por algum motivo, haviam finalizado o vínculo. Por fim, é nessa etapa que a empresa busca eliminar de sua base os clientes que não, após outra avaliação, não são rentáveis e nem valiosos (Don Peppers & Martha Rogers, 2004).

Por fim, o último tópico do framework é o crescimento de valor (GROW) oferece um roteiro valioso para impulsionar o crescimento dos negócios, principalmente após entender quem é seu cliente utilizando IDIC e as ações listadas no framework. Dentro das ações do GROW, existem quatro dimensões utilizadas pelos autores. Fazer *upsell* de produtos adicionais em uma solução é a primeira dimensão da estratégia. Isso inclui descobrir oportunidades para fornecer atualizações ou produtos adicionais que agreguem valor à solução principal do cliente. O outro componente crucial da estratégia GROW é a venda cruzada de produtos alternativos, isto é, *cross-sell* aos clientes. Isso significa oferecer produtos ou serviços adicionais que atendem às necessidades ou interesses do cliente com base em seu comportamento, identificação ou histórico de compras. A terceira dimensão é o marketing boca a boca que ocorre entre os clientes valiosos da marca. Os clientes satisfeitos geralmente recomendam os

produtos ou serviços, aumentando assim a base de clientes de forma orgânica e confiável. Por fim, os autores citam a redução de custos operacionais e de serviço como fortes pilares dessa ação. Ao reduzir esses custos, as empresas podem dedicar mais recursos ao desenvolvimento de novos produtos ou abertura para novos mercados.

Diante disso, Don Peppers & Martha Rogers (2004), complementam que as ações de GET, KEEP e GROW são bases fundamentais para compor um mercado alvo rentável. Um resumo do framework poderia ser listado como:

GET: Adquirir clientes rentáveis;

KEEP: Reter clientes valiosos por mais tempo, reconquistar clientes lucrativos; eliminar clientes não valiosos e fazer upsell de produtos adicionais em uma solução.

GROW: Venda cruzada de outros produtos aos clientes, benefícios de referência e boca-a-boca, reduzir os custos operacionais e de serviço.

2.4.Segmentação

“Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. Kotler (2002, p.278).

Kotler e Keller (2012) afirmam que o mercado é composto por indivíduos que têm desejos, necessidades e condições diferentes umas das outras, e essas diferenças podem servir como diferencial competitivo. Por isso, é fundamental definir o segmento do mercado, visto que essa definição facilitará o trabalho de pesquisa e permitirá a criação de produtos que sejam adequados a cada público segmentado. A segmentação tem muitos benefícios, sendo um deles a oportunidade de dar a empresa o conhecimento de seu cliente, como consequência oferecer um maior amparo no processo de compra. Para Swift (2001), se feita corretamente, a segmentação de clientes certamente terá um impacto significativo no resultado. A segmentação de clientes, atrelada ao marketing de relacionamento, trará grandes benefícios para a construção de uma base séria de clientes valiosos.

A ideia de segmentação é promovida pelo conceito de identificar grupos no mercado com comportamentos internos semelhantes e que diferem dos demais.

Com isso, ao diferenciar e entender seus clientes a empresa pode inovar em suas entregas. (Feitosa, 2011).

A segmentação de mercado é composta por vários conceitos intrínsecos que aglutinam as populações que se deseja estudar e que façam sentido no contexto da empresa. Nesse caso, a empresa deve segmentar em relação à alguns dados pensando que eles devem ser homogêneos em relação aos critérios necessários da amostra; estáveis para que os dados gerados sejam confiáveis e a empresa entenda a acionabilidade do uso dos mesmos, ou seja, ter recursos e capacidade para que a empresa possa usar o potencial dessa segmentação (DIBB, 2010).

Dessa forma, é importante ressaltar as principais bases que são considerados na literatura a fim de segmentar os potenciais clientes (DIBB, 2010) (LIMA & RICHERS, 1991):

- Demográfico: Segmentação baseada em características demográficas do público alvo, como, por exemplo, idade, gênero, ciclo de vida.
- Socioeconômica: A segmentação socioeconômica busca relacionar características como renda, status social, ocupação e instrução
- Geográfica: Busca limitar o público entendendo sua localização geográfica e assuntos relacionados a ela, como centros, mercados e barreiras.
- Comportamental: Segmento a partir do perfil de compra do consumidor.

A partir disso, a empresa pode eleger um grupo de consumidores como seu público alvo a fim de resolver suas dores, visto que são os compradores potenciais mais alinhados com os produtos que essa companhia busca vender. (FERREIRA, 2000).

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões a cerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisa os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1. Etapas de coleta de dados

Este trabalho possui duas etapas de coleta de dados no campo.

A primeira etapa consistiu em uma pesquisa qualitativa com o gestor da área de marketing de uma cervejaria nacional chamada Farra Bier a fim de entender o processo de relacionamento com os clientes, isto é, os pontos de venda, além de compreender como se dá a identificação e manutenção dos clientes na visão de um gestor que está presente na cadeia de valor como um todo. Essa etapa é categorizada como uma etapa exploratória, visto que foi construída com objetivo de levantar os primeiros insights sobre o relacionamento entre cliente e cervejaria, na visão estratégica do gestor a partir do objeto de estudo relacionamento entre cliente e marca.

A segunda etapa foi composta por uma entrevista com um ex-sócio consultor estratégico de marketing e trade marketing da empresa Accenture que foi responsável pela consultoria de grandes empresas de cervejas da América Latina, ou seja, ele traçou estratégia de vendas de grandes empresas do ramo estudado. Entre algumas das empresas trabalhadas estão a Ambev, indústria brasileira e a Polar. Essa etapa é categorizada como uma etapa descritiva e exploratória do processo de venda, identificação e manutenção dos relacionamentos dos clientes com os vendedores. O objetivo dessa entrevista foi

entender a estratégia do relacionamento das empresas, além da identificação e manutenção do relacionamento com os clientes em diferentes empresas.

As duas etapas foram traçadas, juntamente, para que fosse possível fornecer uma compreensão mais sólida e abrangente sobre o relacionamento das cervejarias com os clientes. A junção das etapas também traz uma combinação de perspectivas: do gestor da cervejaria no que tange a estratégia de relacionamento específica e um outro olhar traçado pelo consultor que deve explorar do início ao fim a geração de valor advinda do marketing.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Na primeira etapa buscou-se informações junto a um gestor de marketing e sócio de uma cervejaria nacional que atua no mercado interno de cervejas artesanais e que tem como objetivo expandir seus pontos de venda atuais. Para isso, buscou-se compreender funcionamento do relacionamento com os pontos de venda desde o início. O objetivo da coleta de informação com esse público foi entender o momento atual da cervejaria entrevistada, além, de compreender como a área comercial e de marketing lida com seus clientes na rotina.

Os critérios de escolha na primeira etapa foram, primeiramente, a acessibilidade ao profissional de marketing das empresas, visto que respondeu ao contato feito a empresa. Além disso, buscou-se manter a primeira etapa restrita aos cargos de confiança das empresas que lidam e são responsáveis diretos pelo marketing ou pela área comercial das cervejarias que trabalham.

Na segunda etapa, buscou-se informações estratégicas sobre o marketing de relacionamento aplicado ao cargo de consultor, uma vez que a consultoria deve entender o mercado como um todo para poder atuar na prática com as empresas específicas.

Os critérios de escolha na segunda etapa foram, primeiramente, a acessibilidade ao consultor, visto que respondeu ao contato feito. Além disso, buscou-se manter a segunda etapa para se aprofundar no relacionamento específico aplicado a estratégia das empresas.

Além das entrevistas pontuadas, foi necessário buscar dados secundários relacionados ao setor cervejeiro no Brasil. Esses dados garantiram um entendimento maior do mercado dentro do Brasil e do consumo, ou seja, escoamento de produto pelo ponto de venda.

A escolha das duas etapas foi direcionada para profissionais que trabalhassem mais de 5 anos no mercado cervejeiro e que tenham visibilidade da cadeia de suprimentos e cadeia logística como um todo. Optou-se por entrevistas com um responsável do ramo artesanal a fim de entender o mercado e a entrada de novos players, além da sobrevivência no cenário e um consultor com experiência em grandes indústrias que possuem um *market share* estruturado e significativo no cenário competitivo brasileiro.

Finalmente, o último critério utilizado, em comum, para a garantia das entrevistas, em ambas etapas, foi o exercício da empresa trabalhada em solo brasileiro e seguindo a legislação, ou seja, empreendimentos legais que possam operar corretamente pela lei do Estado.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Na primeira etapa as informações foram colhidas utilizando-se uma entrevista com um roteiro construído previamente.

O instrumento foi construído a partir dos objetivos intermediários e específicos do presente trabalho e foram embasados dentro da referência bibliográfica apresentada. A entrevista seguiu a dinâmica de perguntas e respostas a fim de se manter fiel aos objetivos que serão explorados e assegurar resposta em todas as perguntas advinda de todos os participantes. É importante ressaltar que as perguntas não foram enviadas ao gestor antes da entrevista, visto que a discussão também foi percebida como importante.

Este instrumento foi aplicado porque notou-se a importância de entender o funcionamento e o atual momento do marketing de cada empresa entrevistada. Além de adentrar tópicos relacionados a segmentação adotada na estratégia empresarial; a estrutura de força de vendas, marketing e comercial; as características da identificação de clientes valiosos; a manutenção da base de clientes valiosos e a exemplificação do marketing de relacionamento aplicado na prática.

Na segunda etapa as informações, também, foram colhidas a partir de uma entrevista com um roteiro construído previamente.

As perguntas da entrevista foram criadas a partir das primeiras respostas relacionadas a estratégia vista na primeira etapa da metodologia de coleta de informações do presente trabalho.

Na entrevista, foi perguntando sobre como funciona o mercado e o relacionamento entre indústrias e pontos de venda; investigou-se as etapas do processo desde a prospecção até o fechamento; como era feita a identificação dos clientes mais valiosos e se havia algum processo específico para garantir que esses clientes permanecessem ativos na base de clientes valiosos. Por fim, foi solicitado um exemplo de um relacionamento de sucesso com um cliente, buscando entender como esse caso foi conduzido e evoluiu ao longo do tempo e para assegurar que os dados de marketing de relacionamento coletados durante a entrevista estão alinhados com o referencial teórico coletado.

As entrevistas foram realizadas seguindo a seguinte seguinte o raciocínio de perguntas e respostas sem promover as perguntas antes da entrevista marcada. Dessa maneira, foi possível entender o raciocínio do entrevistado conforme compunha sua resposta. Além disso, as entrevistas são entrevistas em formato semi-estruturado, (TRIVINOS, 1987; MANZINI, 2003) ou seja, com perguntas básicas sobre os assuntos para ambos, pensando em suas carreiras, pudessem descrever e dar visões sobre o tópico de pesquisa.

A escolha deste instrumento de coleta se deveu a necessidade de compreender como o colaborador se sentiu ao visitar o processo de compras que ele realiza na prática em sua rotina.

Esta forma de coletar dados permite, de acordo com Manzini (2003), que: é viável organizar a coleta de informações através da criação de um roteiro com questões que alcancem as metas estabelecidas. Portanto, o roteiro atua, além de recolher as informações fundamentais, como um instrumento para o pesquisador se planejar para o processo de pesquisa, além de possibilitar uma conexão com o entrevistado.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

As informações obtidas nas duas entrevistas semi-estruturadas conduzidas para esta pesquisa são majoritariamente qualitativas, demandando um processo de interpretação, tanto das respostas dos entrevistados quanto do contexto do mercado no qual estão inseridos. As entrevistas foram realizadas com a finalidade de obter percepções detalhadas sobre as vivências e pontos de vista dos profissionais sobre o assunto em análise.

A avaliação dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo, possibilitando uma interpretação das informações recolhidas, através da detecção de padrões, tópicos frequentes e características específicas das respostas.

Adicionalmente, a análise das informações considerou o contexto profissional e o histórico de cada entrevistado, entendendo que suas visões sobre o mercado estão fortemente vinculadas às suas trajetórias e vivências pessoais. Por meio deste método, conseguimos captar não somente o que foi expresso, mas também pontos adicionais que espelham as perspectivas subjetivas de cada profissional.

A opção por esse método de análise de dados é justificada pela natureza exploratória das entrevistas. Com a adoção de uma análise qualitativa, é possível investigar as complexidades do mercado em estudo de forma mais profunda, captando elementos que uma análise quantitativa não seria capaz de destacar. Este método também proporciona a capacidade de adaptar a interpretação à medida que surgem novos insights, percebendo as respostas mais alinhadas com a realidade dos entrevistados.

Dessa forma, pode-se não apenas identificar tendências e padrões no discurso, mas também contextualizar essas informações dentro de uma moldura mais ampla de práticas de mercado, permitindo uma compreensão mais completa do tema em questão.

3.5.Limitações do Estudo

Na primeira etapa da pesquisa, identificou-se o perigo de contaminação das informações devido ao papel específico do entrevistado no setor de cervejaria artesanal. Este mercado, por ser altamente especializado e de nicho, pode ter afetado a visão do entrevistado, resultando em respostas que espelham uma perspectiva limitada, mais focada nos desafios e particularidades deste setor específico. Portanto, pode ser que as informações apresentadas tenham sido influenciadas por uma perspectiva de mercado mais restrita, que pode não espelhar a totalidade do cenário industrial, particularmente em relação a outros segmentos mais extensos ou distintos na cadeia de produção e consumo de cerveja. Neste contexto, a restrição está ligada à habilidade de generalizar os dados, uma vez que as conclusões obtidas podem não espelhar a realidade.

Na etapa seguinte, surgiu um novo obstáculo relacionado à possibilidade de vieses na condução da entrevista. A prévia realização da primeira entrevista pode ter afetado o desenvolvimento da segunda, seja através da introdução de expectativas ou pela comparação involuntária dos dados. Há o perigo de influenciar informações já obtidas, o que poderia ter afetado a maneira de formular questões, interpretar respostas ou direcionar a conversa para tópicos já discutidos. No entanto, é importante enfatizar que o entrevistado da segunda etapa tem uma atuação distinta no mercado, reduzindo a chance de contaminação direta dos dados. A diversidade nos perfis dos dois entrevistados pode ter ajudado a reduzir o impacto das informações já recolhidas, possibilitando uma avaliação mais equitativa.

Por fim, outra limitação a ser ressaltada é a pequena dimensão da amostra, que se limitou a dois participantes da entrevista. Apesar do método qualitativo possibilitar uma avaliação mais detalhada, a quantidade restrita de participantes impede uma representação estatística dos resultados, o que complica a aplicação das conclusões ao mercado em geral.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em 2 seções apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

Está estruturado em duas seções principais, cada uma tratando de um ponto crucial para entender o atual panorama do mercado de cervejas no Brasil e as táticas para identificar e manter clientes valiosos.

A primeira apresenta e descreve o perfil dos entrevistados a fim de agregar na conclusão para entendimento do que foi abordado e como foi interpretado.

Por fim a segunda apresenta a descrição e análise dos resultados e está dividida em subseções pensando nos resultados descritos e analisados a partir da ótica das perguntas feitas.

4.1. Descrição do perfil dos entrevistados

A partir das duas etapas de entrevista, foi possível entender os dois perfis dos entrevistados. Para facilitar a compreensão do texto, o entrevistado da primeira etapa será referido como E1 e o da segunda etapa será pontuado como E2. É importante ressaltar que o entrevistado 1 é gestor da empresa Farra Bier de cerveja artesanal e o E2 foi sócio consultor da empresa Accenture e trabalhou em consultorias com grandes empresas da cervejaria global e nacional.

A fim de obter mais segurança na análise do tema, o perfil dos entrevistados foi avaliado e restrito para pessoas com entendimento profundo e experiência na indústria cervejeira. O E1 possui mais de 8 anos no marketing de sua empresa atual e o E2 possui 25 anos de experiência em consultoria de empresas cervejeiras na parte de marketing, trade marketing e distribuição secundária. Além da expertise pelo tempo de experiência, ambos estão em cargos de confiança que trazem uma visão mais estratégica do relacionamento e como esse processo funciona no mercado cervejeiro.

4.2.Descrição e análise dos resultados

A entrevista com os dois gestores foi baseada em 5 perguntas exploratórias que desencadearam uma grande gama de assuntos sobre a parte relacional do mercado cervejeiro com seus clientes.

A seguir, as perguntas e suas análises foram divididas em 3 segmentações que visam responder o questionamento do presente trabalho sobre o mercado cervejeiro no Brasil, a identificação de clientes valiosos dentro dessa indústria e a manutenção desses clientes dentro da perspectiva do marketing de relacionamentos de Don Peppers & Martha Rogers (2004).

4.2.1. O mercado cervejeiro no Brasil

A primeira pergunta foi direcionada para a descrição do panorama atual dos gestores sobre a empresa as quais eles trabalham no setor cervejeiro.

O E1 disse que está na empresa faz 8 anos, participando de sua criação, e pontuou que a Farra Bier está atuando com pontos de venda e também com delivery de chopeira para eventos e restaurantes, ou seja, chegando até o consumidor final e não somente em pontos de venda. É importante ressaltar que a empresa só atua nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Além disso, o gestor também indicou o momento atual do mercado de cervejaria artesanal, o qual vem sofrendo bastante após a pandemia do COVID-19 em relação ao mercado tradicional, isto é, a indústria de consumo e vendas massivos. Nesse sentido, a Farra Bier conseguiu sobreviver a pandemia e inovou trazendo o modelo de delivery para o cliente final e não só pontos de venda, buscando trazer novas margens para a empresa.

Já o E2, contextualizou trazendo as consultorias em si e sua trajetória profissional na América Latina em empresas como Polar (Venezuela) e Ambev, e suas atuações no mercado cervejeiro. No entanto, o entrevistado buscou apontar mais a atuação das empresas no modelo atual do mercado cervejeiro da América Latina dentro de consumo massivo.

A primeira pergunta foi realizada para fins de contextualização com os dois participantes. A partir das respostas, é possível compreender que o mercado cervejeiro possui modelos intrínsecos dentro gestão devido a diferença entre o consumo massivo e o artesanal.

Já a segunda pergunta questionou os gestores sobre como funciona sua relação com os clientes (pontos de venda).

Os participantes iniciaram suas respostas situando o mercado de cervejas no Brasil, ressaltando elementos relevantes de sua estrutura. Ambos enfatizaram que este segmento é altamente relacional, fundamentando-se fortemente nos laços criados com os clientes. No cenário brasileiro, as cervejarias, particularmente as maiores, funcionam com uma estrutura de negócios fortemente baseada em interações presenciais e constantes nos pontos de venda. Os participantes também destacaram que a relação com o cliente começa pelas rotas de vendas, um princípio fundamental no setor cervejeiro do país. Essas rotas são realizadas por representantes comerciais em visitas frequentes a bares, restaurantes e supermercados, com a finalidade de não só comercializar os produtos, mas também envolver o cliente na dinâmica da rota, assegurando um fluxo contínuo de reposição e presença da marca. Este procedimento estabelece relações duradouras e de confiança entre os pontos de venda e a cervejaria, sendo essencial para a preservação da competitividade no segmento.

O E1 agregou na resposta buscando pontuar a maior dificuldade desse estilo de relacionamento dentro da cervejaria artesanal, visto que, a frequente visita dos representantes comerciais é algo custoso que envolve, não só a mão de obra, mas também o transporte do mesmo. Nesse sentido, a empresa busca mais relacionamento virtual, via WhatsApp ou redes sociais do que de fato o relacionamento presencial. O gestor também pontuou que isso é um movimento da cervejaria artesanal que busca competir com bons relacionamentos, mas que precisa assegurar que as rotas de visitas devem ser estratégicas a fim de evitar problemas com orçamento.

Já o E2 enfatizou a relevância das visitas de representantes comerciais, particularmente para empresas de grande porte, devido à natureza tradicional do mercado. A segmentação principal do mercado tradicional é formada por um público de restaurantes e bares de bairro, que geralmente não possuem grandes estoques, optando por compras regulares. Já o mercado é a parte desse segmento é migrada para os mercados e atacados, ou seja, grandes redes. Por mirar em um segmento de diversidade de pontos de venda baseados em bares, ele também enfatizou a importância de uma relação equilibrada na indústria, uma vez que muitos negócios deste mercado tradicional operam com exclusividade de marcas. Por exemplo, mencionou que a maioria dos bares e

restaurantes no Rio de Janeiro serve chope Brahma. No entanto, se desejar outra marca, o local muitas vezes não consegue suprir essa necessidade, evidenciando a restrição de escolhas devido a essas parcerias exclusivas.

A partir das óticas apresentadas é possível extrair a natureza fortemente relacional e tradicional do mercado de cervejas no Brasil. A estrutura de negócio se fundamenta em visitas regulares de representantes comerciais a bares, restaurantes e supermercados, estabelecendo uma relação de confiança e dependência que garante a presença contínua das marcas. Contudo, esse tipo de interação presencial traz desafios para as cervejarias artesanais, que procuram opções mais econômicas, como a comunicação digital através do WhatsApp e redes sociais, em virtude dos gastos operacionais das visitas presenciais. Ademais, o mercado tradicional que estabelece como público alvo os bares e restaurantes, frequentemente estabelece parcerias exclusivas com marcas, como é o caso do chopp Brahma da empresa Ambev. Isso restringe a variedade de escolhas do consumidor final no ponto de venda, logo, se torna um aspecto importante da venda e do discurso do representante, isto é, ele deve buscar mostrar a razão pela qual aquela cerveja deve ser comprada pelo ponto de venda e quais são os benefícios da comercialização dela.

4.2.2. A identificação de clientes valiosos no mercado cervejeiro

A terceira pergunta da entrevista consistiu em descrever a identificação dos clientes, assim sendo: “existe alguma característica para a escolha dos clientes?”

O E1 indicou os limites das cervejarias nacionais e a necessidade de segmentar os pontos de venda em relação ao comportamento de compra daquele segmento, isto é, eles analisam o que é oferecido em bares e restaurantes e comparam entre as cervejeiras de grande porte ou se há espaço para adentrar com seus produtos artesanais. O segundo gestor (E2) retomou os conceitos de mercado tradicional e de mercado moderno. No mercado tradicional, as empresas buscam agregar restaurantes e bares em suas rotas, pois, muitas vezes esses estabelecimentos não são mapeados em GPS ou fazem presença online, logo, o representante comercial traça um mapeamento a partir da rota que é direcionado. Já na venda para o mercado moderno há maior facilidade de identificação, pois são grandes redes que, normalmente, estão expandindo e solicitam entregas das empresas que já estão em seu portfólio de

oferecimento ao consumidor final. É importante ressaltar que o mercado moderno não possui a exclusividade que o mercado tradicional possui.

Com isso, é possível perceber que existe uma necessidade das cervejarias de encontrar mais clientes pertencentes ao mercado tradicional que possuam exclusividade com seus compradores e que estejam presentes em características de segmentação relevantes para cada tipo de produto. Um exemplo de produto adequado para o cliente certo seria escolher um bar de cervejas artesanais como cliente, no caso do E1, e escolher um bar mais casual e de bairro para oferecer um chopp mais comum, no caso das empresas nas quais o E2 trabalhou.

Pensando na continuação da pergunta sobre identificação de clientes, foi perguntado, especificamente, como é a identificação de clientes valiosos dentro do mercado cervejeiro.

Ambos os entrevistados trouxeram uma resposta similar que englobou, principalmente, a continuação do processo descrito na resposta anterior. As empresas, como dito por eles, traçam um perfil de ponto de vendas que busca atingir e, a partir disso, realiza uma diferenciação a partir dos dados apresentados dentro do primeiro contato com aquele cliente a fim de complementar a segmentação buscada como público alvo. Foi dito, pelo E1, que é nesse momento que o representante sente e inicia uma análise qualitativa, tendo em mente a estratégia da empresa, de como está o estabelecimento, se faz sentido o produto estar ali e se o ponto se adequa ao valor e posicionamento da marca. O E2 trouxe a perspectiva da busca pelo relacionamento por parte do cliente, ou seja, há mais valor em clientes que desejam se relacionar de forma mais próxima com a empresa, incluindo a exclusividade. Um dos maiores exemplos pontuados no momento foi o envolvimento de cervejarias não artesanais, na busca por elementos de trade marketing que caracterizem o estabelecimento com a identidade da marca da cerveja que ele promove e comercializa e que parte da indústria.

Diante disso, é possível verificar que a identificação de clientes valiosos na concepção das indústrias cervejeiras está atrelada com o conceito de GET de Don Peppers & Martha Rogers (2004) pois aborda principalmente de traçar dados atrelados a estratégia, buscar esses dados e entender os maiores diferenciais do cliente e seu relacionamento. Além disso, é importante destacar a segmentação como um ponto chave para a primeira etapa de identificação do cliente valioso, pois, como falado também na pergunta anterior há uma grande

necessidade de entender se aquele ponto, antes de tudo, faz sentido em sua rota.

Outro ponto de análise é a compreensão que o relacionamento entre as empresas deve sempre ser mútuo e apontar benefícios para ambas partes. Nesse sentido, é possível compreender que, o discurso dos entrevistados corrobora com a necessidade desse relacionamento pelo próprio cliente, comprovando que para que haja valor nesse negócio, deve haver benefício mútuo.

A identificação, no modelo IDIC, deve ser sempre revista e monitorada juntamente com a estratégia de clientes relacionais, ou seja, comprovar que os valores, diferenciais e a segmentação sempre estejam alinhadas com o que foi traçado no plano inicial para aquisição de novos clientes na base de valor.

4.2.3.A manutenção de clientes valiosos no mercado cervejeiro

Por fim, como o foco do presente estudo é entender a identificação e a manutenção de clientes valiosos, foi perguntado se há algum processo feito para que os clientes valiosos ainda estejam na base e ativos.

O E1 trouxe uma abordagem interessante, tendo em vista o cenário da cervejaria artesanal. A primeira coisa que ele pontou foi a falta recorrente de pagamento de diversos clientes ao setor artesanal que é um dos maiores problemas na gestão comercial da empresa. Esse ponto é imprescindível para continuar a negociação com o ponto de venda, visto que, em alguns cenários a empresa deve cortar o contato com seu ponto de venda, visto que manter esse cliente traz muitos transtornos e prejuízos para a empresa. Dessa forma, a Farra analisa constantemente esse relacionamento e prevê os clientes que eles devem manter na base ou não com um dos maiores focos o pagamento. Por outro lado, eles apontaram que há uma curva imprevisível de pedidos com diversos clientes, visto que eles não mantem um estoque, isto é, a janela de pedidos do ponto de venda é variável a partir do que ele consegue vender para seus consumidores. Logo, a manutenção dos clientes vem pelo relacionamento através de canais online e de oferecimento e, muitas vezes, a empresa espera o contato do cliente ao invés de disparar e-mails marketing ou mensagens indesejadas que, muitas vezes, são ignoradas.

O E2 trouxe uma abordagem diferente, visto que trabalhou com grandes empresas e precisou estabelecer um sistema para essa manutenção. Esse

sistema de manutenção consiste em uma divisão a partir da segmentação que agrupa clientes em segmentações primárias, secundárias e terciárias (A,B,C) e cria estratégias de manutenção singulares para cada uma dessas parcelas de clientes. É nesse momento que o E2 retoma o papel do representante comercial sendo um dos papéis mais importantes dentro desse relacionamento, pois caso não haja conexão entre o ponto de venda e o representante, esse ponto de venda é perdido. Logo, as empresas de consumo massivo realizam um investimento em treinamento para que esse colaborador se destaque em seu relacionamento e crie conexões, além de buscar manter esse representante na rota, por criar laços benéficos.

A diferenciação sugerida por Peppers e Rogers no âmbito da administração de relações com clientes é crucial para compreender as estratégias dos entrevistados. Enquanto o E1, que representa uma cervejaria artesanal, enfatiza a relevância do pagamento para manter os clientes, o E2, que trabalha em grandes corporações de consumo, se concentra em um sistema mais organizado de segmentação de clientes (A, B, C) e estratégias específicas para cada categoria. Peppers e Rogers (2004) enfatizam a relevância da personalização e da atenção aos clientes de maior valor, o que é evidenciado no sistema de segmentação do E2. Este sistema visa manter a relação por meio de representantes comerciais devidamente treinados e habilitados para reforçar esses vínculos. Por outro lado, o E1, mesmo estando em uma situação de pedidos menos previsíveis, adota uma estratégia mais reativa no relacionamento, aguardando que o cliente comece a interagir. Atrelando o conteúdo dado pelos entrevistados, há também um paralelo entre o KEEP, analisado no referencial teórico, visto que além de agregar valor com diferenciação aos clientes, é nesse estágio que a empresa elimina e segmenta os clientes que não são valiosos para ela.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este capítulo resume as principais contribuições produzidas ao tema em estudo.

Esse trabalho pretendeu investigar o marketing de relacionamento nas indústrias cervejeiras que atuam no cenário nacional. O foco do estudo recaiu sobre e a construção dos critérios de identificação e manutenção desse relacionamento entre empresas cervejeiras e seus clientes, ou seja, pontos de venda, além de apontar a segmentação como um ponto importante para as indústrias.

Tal questão se mostra importante na medida em que o mercado se torna mais competitivo e pautado em relacionamento entre clientes e empresas. O relacionamento é uma chave para o crescimento da marca e a valorização de seu público alvo, mostrando reciprocidade de ambas as partes e benefícios para as mesmas. (Brambilla, 2010). Além disso, o setor cervejeiro está em crescimento no país e, por consequência, indica uma parcela grande de clientes.

O referencial teórico utilizado abrange conceitos fundamentais sobre marketing de relacionamento, segmentação de clientes e estratégias para estabelecer uma base de clientes fiel e sólida. Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva de Don Peppers e Martha Rogers (2004) com um papel central, pois embasam e defendem sua metodologia IDIC e o seu modelo de GET, KEEP, GROW. O modelo IDIC (Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização) é considerado um sistema crucial para a administração de relações com clientes, definindo etapas estratégicas para compreender e distinguir os clientes com base em seu valor presente e potencial. O modelo GET, KEEP, GROW complementa o IDIC, concentrando-se na captação, manutenção e ampliação do valor dos clientes, enfatizando ações como *up selling* e *cross selling*. Adicionalmente, escritores como Zenone (2007) e McKenna (1991) discutem as transformações na interação entre empresas e clientes, destacando a relevância da personalização e da elaboração de experiências enriquecedoras para conquistar a lealdade dos clientes. Por fim, a segmentação de mercado é debatida com base em Kotler (2002) e Swift (2001), que enfatizam a importância de agrupar consumidores com comportamentos

correspondentes, fomentando uma relação mais estreita e eficiente entre as empresas e seus públicos-alvo.

Dentre as principais questões abordadas nas entrevistas realizadas no presente trabalho salientam-se que o mercado cervejeiro nacional se configura numa perspectiva tradicional, ou seja, ele é rentável, principalmente, no ambiente com pequenos e médios comércios, os pontos de venda tradicionais. Além disso, é possível pontuar que o mercado cervejeiro é extremamente relacional. Isso se dá, visto que os entrevistados se posicionaram a favor da boa relação e da criação de conexões com seus pontos de venda, ou seja, a conexão advinda dos relacionamentos construídos nas rotas é benéfica e crucial para o desenvolvimento do negócio e para o processo de venda.

Também se discutiu a perspectivas de identificação e manutenção pelas lentes de Don Peppers e Martha Rogers (2004) sendo o principal tópico do presente estudo.

A identificação de clientes no setor de cervejas requer uma avaliação segmentada e estratégica dos pontos de venda, levando em conta as características únicas dos mercados tradicionais, categoria na qual o Brasil se encaixa. As companhias procuram compreender a conduta dos locais e como cada perfil se ajusta ao posicionamento da marca. No mercado convencional, um mapeamento cuidadoso é de grande importância, pois muitos locais de venda não têm presença digital ou são de difícil acesso, exigindo que o vendedor tenha um papel crucial nesse processo, reforçando, mais uma vez, o mercado relacional. Portanto, a identificação de clientes valiosos se fundamenta em elementos como exclusividade, segmentação de pontos de venda e a formação de um vínculo que gere valor recíproco, sendo esse benéfico. Este é um elemento para manter uma carteira de clientes em sintonia com as necessidades da empresa.

Após a identificação e incorporação desse cliente em uma base valiosa criada pela cervejaria. A manutenção de clientes valiosos requer práticas ajustadas ao perfil e às circunstâncias de cada cliente. Por exemplo, em uma cervejaria artesanal, a ênfase está na avaliação do histórico de pagamentos e na estabilidade do relacionamento, dando preferência a clientes que proporcionem estabilidade financeira. A estratégia se torna mais reativa, aguardando a necessidade do cliente ao invés de empregar táticas de comunicação intrusivas. Por outro lado, nas grandes cervejarias, um sistema de segmentação (A, B, C) estrutura a manutenção, possibilitando estratégias específicas para cada tipo de cliente. Este sistema também reconhece a função dos representantes

comerciais, que estabelecem e preservam vínculos com os pontos de venda e que alimentam o sistema com informações possibilitando o conhecimento desse cliente e sua aderência à estratégia. A personalização na manutenção realça o valor de clientes fiéis e possibilita que a organização foque seus esforços em relações mais promissoras, eliminando clientes que causem danos ou que não estejam em sintonia com a estratégia, aprimorando dessa forma a administração de sua carteira de consumidores.

Diante disso, o presente estudo revelou que existe uma sintonia das empresas cervejeiras que atuam no Brasil em relação ao marketing de relacionamento com estratégias focadas no modelo GET, KEEP e GROW aliado ao framework IDIC e uma avaliação eficaz de segmentação dos clientes. A determinação da base de clientes ideal, fundamentada em critérios de valor e comportamento, se torna um aspecto importante para personalizar o serviço e estabelecer relações duradouras e benéficas para ambas as partes. Por outro lado, a segmentação possibilita a classificação dos clientes de acordo com sua importância e seu perfil, otimizando os esforços de retenção e expansão. Ao dar relevância à interação e à adequação das táticas às demandas de cada cliente, as organizações conseguem não só atrair novos consumidores (GET) e manter os atuais (KEEP), mas também incrementar e crescer seu valor (GROW) através de estratégias como up selling e cross selling, consolidando a competitividade e a presença no mercado. A implementação desses modelos oferece uma rota promissora para aprimorar os relacionamentos com os clientes e impulsionar o desenvolvimento sustentável das empresas em um ambiente relacional que busca se expandir.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, sugere-se aprofundar a análise do marketing de relacionamento nas indústrias cervejeiras com foco específico na interação e na personalização do relacionamento. O modelo IDIC poderia ser explorado de forma mais detalhada como ferramenta central, examinando-se como a interação e a customização de clientes impactam a retenção e o crescimento do valor desses relacionamentos.

Além disso, sugere-se a utilização dos modelos de segmentação, frameworks e marketing de relacionamento em outros setores que operam em âmbitos nacional e internacional, ampliando a área de estudo. Esta avaliação

comparativa poderia fornecer percepções sobre a efetividade dessas estratégias em diferentes setores e públicos variados, ampliando o entendimento sobre a universalidade e a capacidade de adaptação dos modelos e dos setores.

Por fim, propõe-se uma comparação entre o mercado tradicional de cervejas no Brasil e o contexto em nações onde o mercado é avaliado e caracterizado como moderno. Este contraste permite explorar as diferenças nos processos de identificação e retenção de clientes nos dois contextos, proporcionando uma perspectiva mais abrangente do relacionamento com os clientes e suas adaptações em diferentes mercados.

6 Referências

- AKA, D., KEHINDE, O., & OGUNNAIKE, O. (2016). Relationship marketing and customer satisfaction: A conceptual perspective. **Binus Business Review**, 7(2), 185-190.
- BRAMBILLA, FV. Et al. Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicações. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**. Dezembro de 2010, vol. 02, no . 12 ISSN 1984-6193
- CERVBRASIL. **Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. Anuário**, 2021. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2022/09/anuario-da-cerveja-2021.pdf . Acesso em: 16 jun. 2017.
- CERVBRASIL. **Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. Dados do Setor**, [s.d.]. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/mercado-ervejeiro/. Acesso em: 26 de abril. 2024.
- DIBB SALLY. Judging the quality of customer segments: Segmentation effectiveness. **Article in Journal of Strategic Marketing**. April 2010
- DON PEPPERS AND MARTHA ROGERS. John Wiley & Sons, Inc. **Managing Customer Relationships, A Strategic Framework**. 2004
- FERREIRA FRANCIS. **Segmentação de Mercado**. Documento adquirido na Biblioteca Temática do Empreendedor – Sebrae. <http://www.bte.com.br>
- GIANEZINI M, WATANABE M, FAVERI MQ, WESTRUP MP. An overview on the production and quality of craft beer in Brazil: strategic planning, perspectives and market trends. **International Multilingual Journal of Science and Technology (IMJST)** ISSN: 2528-9810 Vol. 3 Issue 11, November – 2018
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012
- LO, S. C. (2012). A study of relationship marketing on customer satisfaction. **Journal of Social Sciences**, 8(1), 91-94.
- MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. **Londrina:eduel**, 2003. p.11-25
- MCKENNA, REGIS. Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer. 1 ed. New York: **Addison-Wesley Publishing Company**, 1991
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos**,

qualidade, valor. Rio de Janeiro:1999.

OLIVEIRA FRANÇA K P H, et al. A estratégia do marketing de massa através do Big Brother Brasil: um estudo de caso da marca Above. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.7, p. 49319-49326, jul., 2022

PLASCAK N. Resenha: A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade Contemporânea. **Revista Signos Do Consumo**. – V.1, N.1, 2009. P. 132 – 136.

RAMALHO FEITOSA, WILLIAM. And IKEDA AKEMI Ana. Segmentação de Mercado com Base em Coortes: uma investigação qualitativa. **Rev. bras. gest. neg.** 13 (41) • Oct-Dec 2011

RICHERS, R., & LIMA, C. P. (1991). Segmentação. **Opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel. Rokeach, M.

TRAVASSOS ROSARIO, Albérico and CASACA, Joaquim A.. Marketing de relacionamento e satisfação do cliente: Uma revisão sistemática da Literatura. **Estudios Gerenciales**. [online]. 2023, vol.39, n.169, pp.516-532. Epub Dec 22, 2023. ISSN 0123-5923.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: **Atlas**, 1987.

ZENONE LUIZ CLAUDIO. CRM-Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. **Novatec Editora LTDA**. 2007.