

Implantação e avaliação de um canal de e-commerce: um estudo de caso no setor de cervejas artesanais

Implementation and evaluation of an e-commerce channel: a case study in the artisanal brewery industry

Ana Luíza Jorge¹, Ítalo Brener Carvalho² , Cátia Fabiola Parreira de Avelar³ 

Autor para correspondência:

Ítalo Brener Carvalho

E-mail: italobrener@hotmail.com

Declaração de Interesses: Os autores certificam que não têm nenhum interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em conexão com o manuscrito.

Authors' Contributions:

- 1, 2, 3 Conceptualization
- 1, 2, 3 Data collect
- 1, 2, 3 Analysis
- 1, 2, 3 Writing and Editing

O objetivo deste artigo foi descrever a implementação de um canal de vendas *online* e os impactos dessa implementação em uma microcervejaria, localizada no estado de Minas Gerais, durante a pandemia de COVID 19. Foram analisados sete fatores envolvidos na avaliação de um o novo canal de *E-commerce*: (1) Confiança e Reputação; (2) Envolvimento emocional e Engajamento; (3) Aspectos Sociais; (4) Aspectos Psicológicos; (5) Facilidade e conforto; (6) Interação e a (7) Agilidade, além dos erros e acertos na percepção. Foi possível discutir, por meio de um estudo de caso, os fatores estratégicos que criam vantagens competitivas frente à mudança estratégica de investimento em e-commerce, sendo que estes fatores permitiram uma análise que guiaram a implantação da plataforma de venda direta e subsidiaram a vantagem estratégica adquirida com uma participação atual de cerca de 50% da receita financeira da empresa, além de identificar indicadores de acompanhamento de resultados implementados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Vendas on-line.

The objective of this article was to describe the implementation of an online sales channel and the impacts of this implementation in a microbrewery, located in the state of Minas Gerais, during the COVID 19 pandemic. Seven factors involved in the evaluation of a new sales channel were analyzed. E-commerce: (1) Trust and Reputation; (2) Emotional involvement and engagement; (3) Social Aspects; (4) Psychological Aspects; (5) Ease and comfort; (6) Interaction and (7) Agility, in addition to errors and successes in perception. It was possible to discuss, through a case study, the strategic factors that create competitive advantages in the face of the strategic change in investment in e-commerce, and these factors allowed an analysis that guided the implementation of the direct selling platform and subsidized the advantage strategic strategy acquired with a current share of around 50% of the company's financial revenue, in addition to identifying indicators for monitoring implemented results.

Keywords: Strategic planning. Competitive Advantage. Online sales.

^{1,2,3} Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG.

INTRODUÇÃO

Sendo uma das bebidas mais consumidas nacionalmente, a cerveja gera mais de 2,7 milhões empregos em sua cadeia produtiva e movimenta 1,6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (Cervbrasil, 2024). Este mercado está dividido em dois grandes setores ligados à produção e consumo de cerveja: as (1) cervejas de massa e as duas cervejas especiais artesanais. As cervejas de massa são aquelas produzidas em larga escala, sendo destinadas a atender o grande público com um preço mais acessível como, por exemplo, os rótulos pertencentes à Cervejaria Ambev (Skol, Brahma, Bohemia, Antarctica).

Já as cervejas artesanais, apresentam qualidade superior e são produzidas em menor escala, respeitando o tempo de fermentação e maturação, sem acelerá-las. Como exemplo de cervejas artesanais pode-se citar a Eisenbahn e a Wals ou, como no caso desta pesquisa, a empresa XXX Bier (que não terá seu nome revelado nesta pesquisa). Enquanto as grandes marcas conseguem atender grandes demandas, muitas vezes nacionalmente, as cervejarias artesanais, conforme estatuto da Associação Brasileira das Microcervejarias, produzem até 50.000 hectolitros de cerveja anualmente (Abracerva, 2018).

A cervejaria estudada está localizada no estado de Minas Gerais. Conforme dados apresentados no gráfico 01 é possível observar que este é o terceiro estado do país com o maior número de cervejarias artesanais registradas no ano de 2022, o que demonstra a alta participação do estado no desenvolvimento da indústria cervejeira.

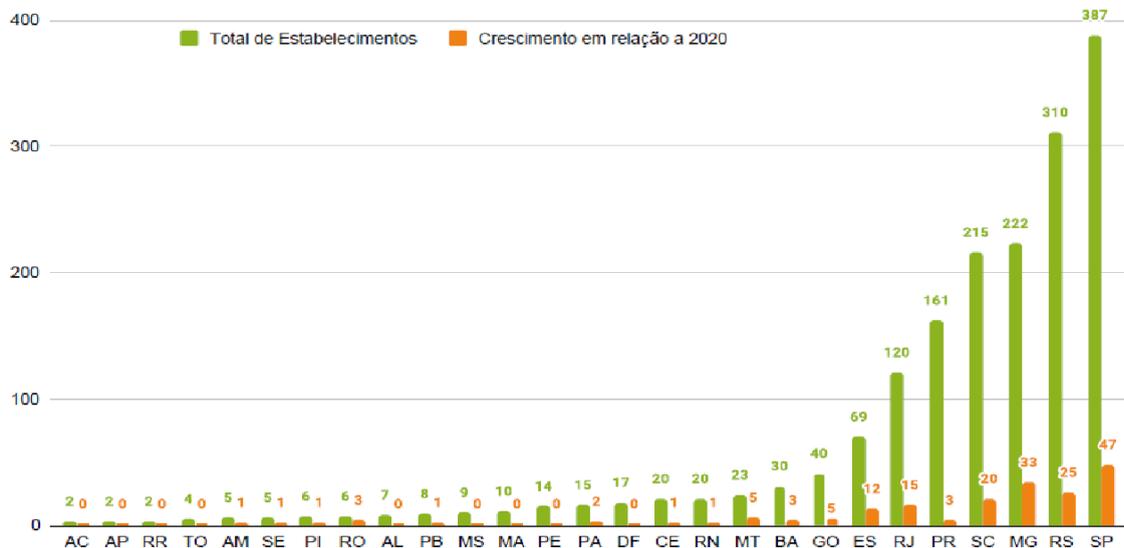


Figura 01 - Número de registro de estabelecimento em 2022

Fonte: Anuário da Cerveja 2022 – Brasil, Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA (2023) .

No ano de 2020 dois acontecimentos podem ser considerados como fatores que redimensionaram as estratégias das empresas produtoras de cerveja artesanal e de suas

redes de distribuição: (1) o caso Backer e (2) o isolamento social com intuito de diminuir a disseminação do vírus COVID 19.

Em janeiro de 2020 o mercado de cerveja artesanal, principalmente na cidade de Belo Horizonte, passou por um momento de turbulência com o escândalo da cervejaria Backer, que teve sua produção e comercialização interditas após serem encontradas as substâncias monoetilenoglicol e dietilenoglicol em 55 lotes de algumas cervejas da marca, de acordo com a última lista divulgada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Essas substâncias são anticongelantes e ao serem ingeridas causam grave intoxicação no organismo, podendo levar à morte (Mapa, 2020).

No intuito de diminuir o impacto do caso Backer, outras marcas de cervejas artesanais contornaram a situação de maneira informativa, negando o uso dessas substâncias tóxicas em seu processo produtivo. O Sindicato das Indústrias de Bebidas Estado de Minas Gerais (Sindbebidas, 2020) emitiu um comunicado oficial, junto aos seus afiliados e à ABRACERVA, para sugerir que o MAPA decretasse o banimento dessas substâncias do processo produtivo de cervejas. Ainda na iniciativa de garantir aos consumidores a segurança do processo produtivo, O SINDBEBIDAS (2020), com apoio de todos os seus afiliados, emitiu uma nota oficial informando que as empresas afiliadas não faziam uso do monoetilenoglicol ou do dietilenoglicol e continuariam não usando as substâncias.

No dia 20 de março de 2020 entrou em vigor o decreto legislativo nº 6 que reconhecia, “para os fins do artigo 65 da Lei Complementar número 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem número 93, de 18 de março de 2020” (Decreto 06/20, 2020). Com a pandemia de COVID 19 instaurou-se instabilidade, incertezas e tensão ao redor do mundo. Devido a esta situação atípica, diversas empresas, todos os portes, se encontraram em um cenário inesperado e encerraram suas atividades por tempo indeterminado.

Outras empresas, como a empresa estudada, aprenderam a reagir rapidamente para levar respostas ao consumidor na busca pela confiança e fidelidade, tanto pelos questionamentos ao processo produtivo provocado pelo caso Backer, quanto pela mudança de comportamento de compra e consumo de cervejas ocasionado pelo isolamento social para diminuir a disseminação do vírus da COVID 19. Considerando então que (1) grande parte dos produtores de cervejas artesanais são pequenos ou micro produtores e ainda que (2) o isolamento social e todas as suas restrições geram fortes impactos para empresas, surge a oportunidade de se investigar a seguinte questão de pesquisa: Como se deu a implementação de um canal de vendas *online* e quais os impactos dessa implementação em uma microcervejaria, localizada no estado de Minas Gerais, durante a pandemia de COVID 19?

O E-COMMERCE E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Em situações de incerteza e fatores inesperados que impactam o ambiente, como foi a pandemia de COVID-19, o planejamento estratégico pode representar o fator de sobrevivência para as organizações que o utilizam. Conforme dados apresentados pelo Relatório Global de Riscos (2019, p. 62) para o ano de 2020, mais de 50% da população mundial está presente na internet e cerca de 1 milhão de novas pessoas aderem à internet diariamente, o que é resultado do que ficou conhecida como a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 449), “canais híbridos e marketing multicanal ocorrem quando uma única empresa usa dois ou mais canais de marketing para atingir os segmentos de clientes”. Isolamento social instaurado por consequência da pandemia de COVID 19 em 2020, as empresas perderam, temporariamente, um de seus principais canais de venda, o canal da venda física.

Assim a criação de um *e-commerce* representou a entrada de empresas num setor anteriormente inexplorado, que se fez necessária como forma de sobrevivência, uma vez que os consumidores passaram a buscar essa modalidade com mais frequência durante a pandemia, como apontado pelo Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2020). Dessa forma, a plataforma *online* passaria a fazer parte efetiva dos canais de venda das empresas.

Além de ser uma alternativa, o *e-commerce* é também um complemento para as vendas B2C¹ de uma empresa, uma vez que oferece mais formas de compra para o consumidor final e não o limita, não afetando também a relação de compra e venda direta com os clientes B2B². Como proposto por Kotler e Keller (2012, p. 449), “no marketing multicanal, cada canal tem como alvo um segmento diferente de compradores, ou tipos diferentes de necessidade de um comprador, e entrega os produtos certos nos lugares certos, da maneira certa e pelo menor custo”.

Além de tornar a empresa multicanal, o *e-commerce* seria uma solução acessível para os tempos de pandemia, considerando que houve uma significativa diminuição no faturamento de grande parte dos negócios. Stefano e Zattar (2016, p. 17) apontam que “o *e-commerce* prevê oportunidades sem paralelo para as empresas expandirem seus negócios no contexto global a um custo relativamente baixo (quando comparado com o da empresa tradicional) e ainda proporciona o aumento da participação do mercado”.

Conceitos envolvidos no e-commerce

A realidade das transações comerciais eletrônicas (*e-commerce*) está presente na estratégia da maior parte dos grandes varejistas nacionais, cada vez mais velozes e buscando a padronização da operação de compra para obter o máximo de eficiência

¹B2C – Business to consumer é a relação comercial entre uma empresa e o consumidor final.

²B2B - Business to business é a relação comercial entre duas empresas.

(Carvalho; Lacerda; Borges, 2017). Esta eficiência pode ser obtida por meio dos principais pontos elencados pela literatura e por estudos que relacionam marketing digital e planejamento estratégico.

Na medida em que a utilização do *e-commerce* como canal de venda aumenta, surgem também os chamados gargalos, que preocupam as organizações varejistas. Dois destes gargalos foram apresentados por Moraes e Campos (2020) como sendo os problemas mais citados e que estão relacionados a (1) atraso na entrega e (2) segurança.

Outros dois fatores sensíveis ao consumidor são a reputação da empresa percebida pelo cliente e a confiança na organização. Segundo Fombrun (1997) a construção de uma reputação corporativa seria uma representação percebida das ações passadas e da visão futura que uma organização tem e que retratam a atratividade da empresa para o seu público-alvo, em contrapartida aos seus principais concorrentes. Na mesma perspectiva, a confiança é considerada um desafio, mas que pode se tornar uma oportunidade quando se vence a resistência inicial que alguns clientes podem desenvolver em relação ao uso da tecnologia, principalmente no que se refere à percepção de confiabilidade das operações (Santos; Veiga; Souza, 2011).

Os estudos originais de Chattaraman et al. (2019) apontam as peculiaridades de se padronizar um atendimento virtual, em especial quando se pensa nas diferentes gerações e perfis de usuários, destacando a interatividade e suporte como características relevantes para as empresas. Da mesma forma, estudos realizados com usuários brasileiros apontam a importância do envolvimento de certo modo emocional, presente nos aspectos psicológicos e sociais (Gastin; Ribeiro, 2018) e destacados na literatura de marketing por autores como: Chang et al. (2011) sobre envolvimento e comunidades virtuais; Luo et al. (2011) acerca do envolvimento emocional; Montardo e Araújo (2013) sobre estímulo à socialização e produção interativa de conteúdo por meio de comunidades e avaliações.

Pode-se destacar também o engajamento que a organização é capaz de promover a fim de garantir o envolvimento emocional do consumidor. Compreender o porquê as pessoas deixam de fazer algo ou escolhem algo está diretamente relacionado ao engajamento, que é impulsionador do envolvimento (Pansari; Kumar, 2017).

A XXX Bier e o contexto de 2019 e 2020

A empresa pesquisada foi fundada em 2014 e possui 15 funcionários responsáveis por uma produção anual de 246 mil litros de cerveja. A empresa surgiu da paixão do proprietário pela boa cerveja, após uma viagem para o exterior na qual pôde experimentar as cervejas de maior qualidade do mundo, e da grande vontade de empreender dos sócios, que hoje se dedicam exclusivamente ao negócio. Até o final de 2019, a empresa focava na comercialização de suas cervejas em supermercados, bares, restaurantes e alguns eventos esporádicos ao longo do ano, com foco no *delivery* de chopp para o cliente final e para pontos de venda, em Belo Horizonte e no interior de Minas.

No início de 2020, o impacto do caso Backer provocou um recuo repentino nos primeiros dias de veiculação das notícias relacionadas ao acontecimento. Com a desconfiança dos clientes, a XXX Bier agiu rapidamente para conseguir manter a situação sob controle, o que fez com que a empresa entrasse em contato com seus parceiros de vendas (supermercados, bares e restaurantes) para reafirmar a segurança do processo produtivo, além de produzir conteúdo informativo diretamente em suas redes sociais para buscar a confiança do público.

Em março de 2020 foi decretado o isolamento social para diminuir a contaminação por COVID 19 com o fechamento obrigatório de estabelecimentos que ofereciam produtos e serviços classificados como não essenciais. Devido a isso, a XXX Bier teve diminuição gradativa em suas vendas.

No mês de abril de 2020, a empresa teve um faturamento 60% menor em relação ao mesmo período do ano anterior (informação verbal)³, o que assustou bastante os sócios e acarretou uma série de medidas que precisaram ser tomadas para reduzir os custos da empresa.

A grande maioria das empresas atua em um mercado onde a sua demanda já é proporcional à oferta. Vasconcellos e Garcia (2014, p.49 e p. 53) definem a demanda como “a quantidade de certo bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir em determinado período de tempo” e oferta como “as várias quantidades que os produtores desejam oferecer ao mercado em determinado período de tempo”.

Pensando então em fatores que afetam as empresas, é preciso levar em consideração que além de motivos mercadológicos, existem outras razões que podem ameaçar o equilíbrio de uma empresa e sobre as quais não se tem controle, como possíveis conflitos políticos, catástrofes ambientais e doenças infecciosas. Por este motivo, torna-se necessário que as empresas saibam como se organizar e implementar planos de ação de forma eficaz para reagir rapidamente aos acontecimentos que são imprevisíveis como os citados anteriormente.

MÉTODO

O método do estudo de caso, definido por Yin (2001, p. 32) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O presente estudo de caso foi realizado por meio de três entrevistas semi estruturadas, aplicadas em colaboradores dos três níveis hierárquicos de planejamento que compõem a organização, sendo estes o nível estratégico, tático e operacional (Oliveira, 2007). Os entrevistados escolhidos foram: (E1) o presidente da empresa, que faz parte do nível estratégico da organização e que tem como atribuições o planejamento,

³Informação fornecida pelo presidente da empresa XXX Bier em setembro de 2020.

acompanhamento e definição de metas e objetivos periódicos da empresa; (E2) o gerente comercial, que está inserido no nível tático da organização e que tem como função o gerenciamento da carteira de clientes classificados como pessoa física e jurídica, assim como o controle das metas estabelecidas para a área comercial; e (E3) a coordenadora de marketing, que pertence ao nível operacional do negócio e que tem como atribuições, a manutenção diária de redes sociais, veículos de propaganda e divulgação dos produtos oferecidos pela empresa.

As entrevistas seguiram um roteiro semi estruturado. Conforme Valles (1999, p.196) a entrevista tem como vantagem sua riqueza de informações, uma vez que permite acessibilidade a dados que seriam de difícil observação em outro contexto, sendo assim, uma fonte de averiguação confiável e rica em detalhes importantes para o entendimento do processo de criação e implantação do *e-commerce*. Este roteiro é apresentado no Quadro 01.

QUADRO 01 - Conceitos do *e-commerce*

Conceito	O que é estudado	Autores que fundamentam	Roteiro entrevistas / respondentes
Confiança / Reputação	Como a reputação de uma empresa garante a manutenção da confiança. Como a confiança na marca impacta a eficiência das vendas e o sucesso da empresa	FOMBRUN (1997) OLIVEIRA (2007) SANTOS, VEIGA e SOUZA (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Como o escândalo da Backer impactou as vendas da XXX Bier? 1, 2, 3 • Como a instauração da pandemia e conseqüentemente, o fechamento dos estabelecimentos, afetou as vendas da XXX Bier? 1, 2, 3 • Quais são seus maiores medos e preocupações com o futuro do <i>e-commerce</i> da XXX Bier? 1, 2, 3 • Quais são as principais necessidades de mercado que o <i>e-commerce</i> da XXX Bier atende? 1, 2, 3 • O lançamento do <i>e-commerce</i> já era planejado ou surgiu como alternativa à pandemia? 1, 2 • Como o <i>e-commerce</i> contribuiu para o faturamento da empresa? 1, 2
Envolvimento Emocional / Engajamento	Como a criação de valor gera uma proximidade com o consumidor que faz com que o mesmo se identifique mais com a marca e a escolha frente à concorrência. Capacidade de promover engajamento com a marca garante envolvimento emocional.	KOTLER E KELLER (2012) LUO et. al (2011) PANSARI e KUMAR (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Como o <i>e-commerce</i> agregou na criação de valor da marca? 1, 2 • Como a XXX Bier cria uma ligação, uma maior proximidade com seus clientes? 1, 2, 3 • Qual o diferencial competitivo da empresa? 1 • Como a empresa cria vínculo com seus clientes? 2 • Por que os clientes escolhem esta marca de cerveja e não outra? 2, 3

<p>Aspectos Sociais</p>	<p>O efeito do posicionamento da marca na fidelização de clientes</p>	<p>OLIVEIRA (2007) CHATTARAMAN et al. (2019) MONTARDO e ARAÚJO (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tendo em vista o atual contexto social mundial, no qual a inclusão e a diversidade se fazem cada vez mais necessárias, quais desses aspectos sociais a empresa atende ou pretende atender? 1 • Como a XXX Bier lida com os diferentes perfis de clientes, os que não têm costume de comprar <i>online</i>, por exemplo? 2, 3
<p>Aspectos Psicológicos</p>	<p>Compreensão do comportamento do cliente e estímulo aos fatores percebidos</p>	<p>KOTLER e KELLER (2012) GASTIN e RIBEIRO (2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qual experiência de compra a XXX Bier pretende proporcionar ao cliente? 2 • Existem promoções ou benefícios para os clientes que compram com frequência? 3
<p>Facilidade e Conforto</p>	<p>Ferramentas multicanal como alternativa rentável de venda para a empresa e como consumo prático para o cliente final</p>	<p>KOTLER E KELLER (2012) CARVALHO, LACERDA e BORGES (2017) MORAES e CAMPOS (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as maiores vantagens que o <i>e-commerce</i> da XXX Bier proporciona para seus clientes? 1, 2, 3 • Em caso de avaria de produto durante o transporte, entrega de produto errado ou faltante, como a empresa reage frente ao cliente? 2, 3
<p>Interação</p>	<p>Sucesso na experiência de compra do consumidor durante todo o processo, desde a navegação no site até o atendimento pós vendas</p>	<p>MONTARDO e ARAÚJO (2013) CARVALHO, LACERDA e BORGES (2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como a empresa gerencia seu contato com o consumidor? 2, 3 • Como é feita a utilização das redes sociais? 2, 3 • O site do <i>e-commerce</i> foi construído de maneira intuitiva para o cliente? 1, 2, 3 • Como a XXX Bier monitora o <i>feedback</i> dos seus clientes? 2, 3 • Quando os clientes manifestam insatisfação ou reclamam publicamente (nas redes sociais, por exemplo) sobre a empresa, o produto ou sobre a experiência de compra, como a XXX Bier lida com a situação? 2, 3
<p>Agilidade</p>	<p>Tempo de resposta ao cliente e rapidez no processo de compra e entrega</p>	<p>MORAES e CAMPOS (2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto tempo decorre entre a finalização da compra e o despacho do produto? 2, 3 • O processo de entrega e a confiabilidade desse procedimento são dois dos principais fatores que afastam potenciais clientes nas compras <i>online</i>. Como a XXX Bier lida com essas questões? 1, 2 • O cliente tem mais de uma opção de entrega? Se sim, a XXX Bier pretende acrescentar mais opções? 3 • Qual o tempo médio de resposta a um <i>feedback</i> ou problema experienciado por um cliente? 2, 3

Legenda: 1 (Presidente); 2 (Gerente Comercial); 3 (Coordenadora de Marketing)

Fonte: Autoria própria.

As informações coletadas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011, p. 15), é “um conjunto de instrumento metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

As entrevistas foram realizadas individualmente por meio da plataforma de comunicação *online* *Skype*, devido à condição mundial do coronavírus e o consequente isolamento social para prevenção de contaminação no momento das entrevistas. Foram entrevistas as três pessoas da organização que fizeram parte do processo de implementação do *e-commerce* desde o princípio, levando em consideração suas atribuições e níveis hierárquicos na empresa. O roteiro de entrevistas foi pautado nos três níveis hierárquicos das pessoas selecionadas, o que possibilitou integrar o instrumento aos perfis funcionais dos entrevistados. As perguntas se organizam em função dos objetivos propostos no estudo.

As entrevistas foram realizadas em dias distintos de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. A entrevista com o (E1) presidente foi realizada no dia 28 de janeiro de 2021 na parte da manhã. A entrevista com o (E2) gerente comercial foi realizada no dia 02 de fevereiro de 2021 e a entrevista com a (E3) coordenadora de marketing foi realizada no dia 01 de fevereiro de 2021.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De maneira geral, no decorrer das entrevistas, o presidente da empresa e a coordenadora de marketing elaboraram bastante suas respostas, utilizando exemplos da rotina e de acontecimentos recentes, enquanto o gerente comercial deu respostas mais concisas e rápidas, preferindo ser mais objetivo em suas conclusões. As respostas elaboradas pelos três profissionais, ao serem analisadas por meio de uma nuvem de palavras feita através da plataforma *online* ‘*WorldClouds*’, apresentaram algumas palavras de destaque em sua construção, tendo sido as mais recorrentes: cliente, cerveja, *e-commerce*, compra, janeiro, março, pessoa, confiança, *feedback*, *e-mail*, mercado, contato, mensagem, atendimento, pedido, preço, canal, *site*, promoção, desconto.

A nuvem de palavras aponta a relevância das palavras mencionadas no texto, e indicam os caminhos a serem observados ao longo do mesmo. Palavras como janeiro e março, apontam os dois grandes momentos de crise para o mercado das cervejarias artesanais mineiras, tendo sido janeiro o acontecimento do caso Backer, e março o início da pandemia. Palavras como cliente, pessoa, contato e *feedback*, demonstram o foco dos entrevistados na perspectiva do consumidor, enquanto palavras como confiança, mensagem e atendimento apontam para a construção de relacionamento entre empresa e cliente.

Já os termos cerveja, compra, pedido, preço, promoção e desconto, apontam foco no tipo de serviço oferecido e seus custos e benefícios para o cliente, à medida que

termos como *e-mail*, canal e *site*, indicam os meios de acesso que o cliente tem à empresa. A palavra mercado, no contexto deste trabalho, expressa o mercado cervejeiro artesanal e, por fim, a palavra *e-commerce* demonstra o foco no canal de vendas *online* da XXX Bier, que foi a ferramenta analisada neste trabalho. Por meio desse conjunto de palavras, foi possível observar que as respostas dos três entrevistados se pautaram bastante no *e-commerce* e no serviço prestado nessa plataforma, no contexto dos dois grandes acontecimentos que impactaram o mercado de cervejas artesanais mineiro, no relacionamento com o cliente, e nos canais utilizados na construção desse relacionamento.

Categoria 01 - Confiança e reputação

Os conceitos de confiança e reputação estão diretamente ligados que a reputação de uma organização representa como o seu público percebe suas ações passadas e visão futura, de forma que a maneira como a empresa age no dia a dia e perante situações adversas constrói não somente sua reputação enquanto empresa, como também a confiança que os consumidores têm nela (Fombrun, 1997). No contexto de dois grandes acontecimentos negativos, o escândalo da Backer e a pandemia, destacou-se a forma como a empresa reagiu e como se comunicou com seus clientes.

No contexto da Backer, o presidente da empresa destaca que:

a gente teve um mês de janeiro muito difícil e de muito trabalho de convencimento, de muita proximidade com o cliente para poder a gente dizer porquê... porquê que não teríamos aquele risco e porquê que ele não aconteceria com a XXX Bier, para continuar... é... mantendo a carteira e vendendo..., mas foi de um... um fato inesperado e um grande baque em janeiro de 2020. (E1).

A importância da boa reputação é evidenciada em momentos como esse, nos quais o consumidor se sente inseguro e busca consumir da empresa na qual realmente confia, principalmente porque a confiança é considerada um desafio na maioria dos casos, mas pode se tornar uma grande aliada quando se vence a resistência inicial (Santos; Veiga; Souza, 2011).

Logo após o momento Backer, o mercado das cervejas artesanais enfrentou um outro grande impacto, a pandemia. Os três entrevistados apontaram a redução de mais da metade do faturamento da empresa nos meses iniciais do isolamento social, tendo sido mais uma vez apontada pelo presidente a necessidade de manter o diálogo e proximidade com o cliente:

Enfrentamos 3 meses de muita... de muito diálogo, de muito convencimento para poder a gente conseguir vender, um mês pela Backer, o outro mês pela chuva e a pandemia na largada... (E1).

O presidente observa ainda, que foi a pandemia que retirou o foco do momento da Backer, e que, de certa forma, esse acontecimento foi um ponto positivo em meio a tantos problemas, pois não saberia dizer por quanto tempo o impacto do escândalo Backer poderia ter impactado as vendas:

Olhando para trás [...], o que deixou o efeito Backer, é... fez o efeito Backer sumir foi a própria pandemia, então no fim das contas a pandemia trouxe um problema novo, mas tirou a Backer do holofote, então a gente matou o problema Backer

com a pandemia. Nesse ponto a pandemia foi positiva porque o problema Backer, a gente não sabe o quanto ele poderia se estender se ele tivesse no foco da mídia, não tendo a pandemia para poder tirar ele dos top 10 ali de assunto né (E1).

Foi exatamente nesse contexto que o *e-commerce* agiu como uma ferramenta essencial no faturamento da empresa, ajudando na sobrevivência do negócio nos primeiros meses do isolamento social, principalmente por ter sido planejado há bastante tempo. A coordenadora de marketing da XXX Bier aponta que:

Se a gente não tivesse um e-commerce tão estruturadinho, tão preparado para entrar no ar igual a gente tinha, eu acho que a gente ia passar mais um mês, dois meses assim... muito mal, até conseguir estruturar um e-commerce... até entender como é que funcionava, por que a gente demorou sabe, pra entender (E3).

Foi apontado também pelos entrevistados que apesar de o *e-commerce* já ter sido planejado anteriormente, foi acelerado pela instauração da pandemia e foi o fator chave para manter a XXX Bier em funcionamento, como conta o presidente da empresa:

O e-commerce a gente planejou ele em 2019 em função do lançamento do produto da lata... ele caiu na empresa na hora certa, mas não pensamos em pandemia, que ninguém sabia o que ia acontecer, pensando de fato numa expansão de negócio, então a gente estava preparado para entrar na pandemia no momento que ela começou... começamos a fazer uma reversão de faturamento e mudança de canal, e foco nesse canal que era o canal que naquele momento... o único canal que respondia de forma positiva (E1).

Ainda, segundo o Presidente, o *e-commerce* não somente ajudou a manter a XXX Bier no início da pandemia, como se tornou uma das principais fontes de faturamento e crescimento da empresa:

Hoje ele responde por 50% do negócio, e a nossa empresa ela está maior do que ela era em janeiro do ano passado... nós tivemos um crescimento que nós praticamente dobramos a empresa de janeiro de 2019... de janeiro de 2020 para janeiro de 2021, e essa dobra, não seria possível sem o e-commerce (E1).

A constante comunicação da XXX Bier com os clientes durante os impactos de 2020 vão de acordo com o que aponta Oliveira (2007, p.229) uma vez que “uma empresa com políticas de direção pode decidir com mais confiança, ter pessoas mais sensatas, bem como atrair a confiança de seus clientes e público em geral por sua fama de comportamento estável”. Ou seja, pode-se considerar que a comunicação auxiliou na confiança dos consumidores no *e-commerce*, pois uma empresa que não dialoga com seus consumidores e que não promove a confiança, possivelmente não prosperará ao se aventurar por uma área de mercado não explorada anteriormente.

Ainda pensando no conceito de reputação, porém no longo prazo, indagou-se aos entrevistados quais seriam os seus maiores medos e preocupações com relação ao futuro do *e-commerce*. É interessante destacar que enquanto o gerente comercial apresentou-se positivo e confiante, o presidente e a coordenadora de marketing manifestaram-se mais receosos em relação a alguns aspectos.

Não, não tem medo nenhum, pelo contrário, só motivação, é o futuro do mercado. A mudança de hábito da pandemia vai se perpetuar, eu acho, igual na Europa, as pessoas vão voltar para os bares... mas as pessoas continuam comprando tênis

pela internet e continua indo no shopping comprar tênis, é uma analogia muito parecida (E2).

Preocupações nossas com o futuro do e-commerce [...] os riscos que a gente tá vendo do negócio são... é... a margem, conseguir manter... conseguir vender direto pro cliente pra manter a margem. [...] Tem uma logística que não existia [...] tem uma mão de obra que não tinha, embalagem que não tinha... é... propaganda impulsionada pelo facebook, pelo instagram... que não tinha... O ponto desconto, promoção... então o desafio para esse mercado é a gente conseguir fazer continuar o crescimento dele e manter a margem (E1).

Bom, eu acho que existe o futuro pós pandemia, que talvez as pessoas parem de comprar cerveja para ficar tomando em casa, tranquilo, porque elas vão talvez para os bares tomar cerveja com os amigos, eu tenho um pouco de medo disso atrapalhar... o nosso esquema (E3).

Categoria 02 - Envolvimento emocional e engajamento

Criar uma atmosfera de confiança com os clientes é essencial, mas é preciso que seja feita a manutenção dessa conexão a fim de aumentar a proximidade com o cliente e sua lealdade. Nesse momento é preciso criar um envolvimento emocional entre o cliente e a marca através do engajamento. Pansari e Kumar (2017) apontam como a compreensão dos motivos do indivíduo deixar de consumir algo ou escolher um no lugar do outro está diretamente ligado ao engajamento promovido pela marca, e como esse engajamento é um impulsionador do envolvimento.

Levando em consideração esses dois fatores, foi perguntado aos entrevistados por que eles acreditavam que os clientes escolhem a XXX Bier e não outra marca de cerveja, ao que os entrevistados apontaram a identificação com a marca e o trabalho com as redes sociais como fatores principais. Se destaca a resposta da coordenadora de marketing:

Eu acho que existe um fator que é o fator da identificação, e aí eu acho que a rede social é que mais faz esse trabalho... tem identificação, então assim, identificação e admiração com a marca sabe, você olha e você vê que a marca tem um discurso que você se identifica, que você acha interessante, tem fotos que conversam com você, então você se vê um pouco naquelas imagens, de alguma forma, isso eu acredito que faz total diferença na hora de comprar um produto, o cliente, ele sempre deseja se ver naquilo de alguma forma sabe (E3).

Em concordância com o que aponta a coordenadora, o gerente comercial diz também que essa motivação é devido ao trabalho de sucesso das redes sociais:

É... mídia perfeita, a mídia conquistada, a imagem tá muito bonita, a marca atrai, ela tem o poder de atração cabulosa [...], o paladar quando compra uma vez, mas eu acho que em se tratando... a... os clientes estão comendo com o olho, estão comendo com olho mesmo, eles entram e se atraem, se atraem e compra, sacou? Na curiosidade (E2).

Nesse contexto, a coordenadora de marketing observa ainda que a criação de relacionamento com os clientes acontece por fatores simples, como a comunicação rotineira, através de pesquisas e canais de atendimento:

Eu acho que a gente cria relacionamento com os clientes com coisas básicas sabe... assim que você terminar a sua compra você tem uma pesquisa de feedback, então você já pode começar a conversar com a gente, três dias depois que você recebe seu pedido, você recebe mais uma pesquisa, agora para saber o

que que você achou, se chegou direitinho, se tava gostoso, os e-mails de e-mail marketing são todos nominais, então eu sou eu ou é o meu colega que tá mandando, [...] a gente tem pedido que as pessoas respondam, sabe, ficou com alguma dúvida, responde esse e-mail, e aí tem chegado muito feedback através desse e-mail, muitas respostas, sugestões (E3).

Esse engajamento pode ser criado com a geração de valor percebida pelo cliente que conforme Kotler e Keller (2012, p. 130) é “a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e alternativas percebidas”. O gerente comercial considera que o e-commerce agregou na criação de valor da marca:

O e-commerce fez o produto chegar em vários cantos do país, levando qualidade, pontualidade, por mais que teve muito problema, mas o fato da gente estar presente cuidando, tentando cuidar da ponta a ponta da do produto para crescer com qualidade eu acho que isso foi valorizando cada vez mais a marca através de recompra, através de indicação, e através de comentários positivos também em redes sociais (E2).

O presidente acredita que o e-commerce agrega na criação de valor da marca por ser uma venda direta da própria empresa para o consumidor final, sem o intermédio de um supermercado, loja, ou outros pontos de venda, o que faz com que seja mais fácil entender a demanda do cliente e ajuda na construção de uma oferta de valor baseada nas necessidades e desejos reais do consumidor:

Olha, esse contato direto com o cliente, ele é muito importante porque você percebe a necessidade real. Uma coisa é eu conversar com o vendedor de um supermercado, perguntar para ele o que ele acha da percepção do cliente que está na prateleira, outra coisa é eu conversar com cada um [...] que consome o produto. Então [...] essa... possibilidade de conversar direto com quem compra, está nos trazendo resposta com relação a posicionamento de marca, o que agrega valor para o cliente, se é desconto, se é status, que tipo de produto... então eu vejo que a maior... a maior vantagem disso, é a gente ter o cliente na mão, tá... e isso, esse contato direto com ele... isso nos traz o que? As informações necessárias para poder responder as demandas dele e agregar o valor (E1).

Os entrevistados apontam ainda a importância da interação constante com o cliente na geração do envolvimento, por meio de todas as plataformas utilizadas, como e-mail, Instagram, Facebook e WhatsApp, além das ligações, mas apontam que no longo prazo seria interessante colocar uma pessoa responsável exclusivamente para gerenciar esse contato. Conforme explica a coordenadora de marketing:

Eu sinto que uma das grandes necessidades da XXX Bier, assim que escalar o tanto que a gente quer, é colocar alguém no atendimento, a gente precisa de alguém para atendimento, alguém que é maravilhoso, alguém que é craque para ficar respondendo WhatsApp, direct, e-mail, tudo (E3).

Os entrevistados dizem que os descontos e promoções, a pontualidade, a entrega em diversas regiões do país, o canal aberto de comunicação e as constantes pesquisas de satisfação, têm sido elementos fundamentais na aproximação com o cliente, conforme diz o presidente:

Têm sido fundamental e têm trazido resultados muito interessantes do ponto de vista de aproximação do cliente conosco, o cliente gosta de ser perguntado [...] o que você acha do meu produto, da minha marca, da minha embalagem, do meu serviço, da minha forma de divulgação? E a gente consegue com isso, interagir,

tem esse retorno positivo deles, e devolver depois para uma base que é similar a esse cliente chave, algo bem mais afinado, bem mais personalizado (E1).

A fala do entrevistado E1 vai de encontro com o que demonstram Luo et. al (2011) em seus estudos, que uma empresa engajada atende três dos cinco elementos VEM (*Virtual Experiential Marketing*), sendo, sentido, interação, prazer, fluxo, e relacionamento com a comunidade, além de facilitar preço e conveniência para os consumidores, criando um apego emocional durante sua navegação no site.

Categoria 03 - Aspectos sociais

Montardo e Araújo (2013) apontam como a socialização e produção interativa de conteúdo por meio de comunidades a avaliações são importantes para a construção do posicionamento da marca e construção de identidade. Tendo em vista a importância do contexto social mundial experienciado durante a pandemia do COVID 19, e como o posicionamento da marca é importante para os clientes, perguntou-se ao presidente da empresa quais aspectos sociais, tais como inclusão e diversidade, a empresa atende ou pretende atender, ao que foi respondido que a XXX Bier procura entregar um conteúdo amplo e democrático, sem segmentação:

Do ponto de vista digital, é você ter um conteúdo, porque a gente acredita que isso é um valor da marca, amplo, para poder não segmentar na nossa imagem já o que a gente não acredita, que são os valores morais, éticos e qualquer tipo de preconceito e fobia... Então a gente tem... a gente colocou como fundamento, não segmentar, ser bem... ser bem democrático e bem completo na nossa linguagem. É... isso é um fundamento que a gente tem praticado (E1).

Além do conteúdo *online* democrático, o presidente da empresa aponta a importância de ter ações dentro da organização, atitudes que atinjam a própria equipe:

A gente tem equilibrado ações com o regional, você tem o hospital que a gente faz doações desde a pandemia que a gente começou a fazer, mas também cuidar do nosso pessoal, dando um ticket alimentação melhor, uma cesta básica, e coisas que vão fazer a vida daquela população que está ali conosco, melhor também, para não ser hipócrita de fazer isso só do ponto de vista, é... de mídia, do ponto de vista de mercado (E1).

Além da diversidade e inclusão, outro aspecto social de grande importância em um *e-commerce* é a adaptação e suporte prestado aos clientes que não têm costume de realizar compras pela internet. Indagou-se os entrevistados sobre como a XXX Bier lida com os diferentes perfis de clientes, principalmente os que não têm costume de comprar *online*, ao que apontam que é feito um atendimento personalizado, como diz o gerente comercial:

A gente dá assistência o tempo todo, ou a gente até compra para ele de forma indireta... a gente dá assistência o tempo todo... principalmente pessoas da terceira idade, acontece o tempo todo (E2).

Esse atendimento personalizado e mais direcionado garante uma abrangência de consumidores maior e vai de encontro com o que apontam Chattaraman et al. (2019), de que existem certas particularidades em se padronizar um atendimento virtual, principalmente quando se consideram as diferentes gerações e perfis de usuários,

destacando-se dessa forma, a interatividade e o suporte como características relevantes para as empresas a fim de atingir o público de maneira satisfatória.

Categoria 04 - Aspectos psicológicos

Kotler e Keller (2012) citam quatro fatores psicológicos que influenciam no processo de decisão de compra do cliente: motivação, percepção, aprendizagem e memória, sendo a junção desses quatro fatores, a experiência de compra vivenciada pelo consumidor. Motivação é uma necessidade suficientemente importante; percepção é o processo no qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo; a aprendizagem consiste nas mudanças de comportamento de uma pessoa decorrentes da experiência; e a memória é a ligação entre a marca e uma rede de associações (todos os pensamentos, sentimentos, percepções, experiência, entre outros).

Nesse sentido, o gerente comercial descreve o que a XXX Bier pretende entregar aos seus clientes quanto à experiência de compra:

Produto chegar em perfeito estado, limpo, como se tivesse pegando na prateleira aqui da empresa, chegando... a caixa chegando sem avaria, a imagem com qualidade e... pontualidade não, não tem jeito no e-commerce não, mas é a aparência, cuidando da embalagem etc., é o primeiro... primeiro impacto quando abre a caixa tem que confirmar aí a aposta que ele fez na compra (E2).

Quando se apontam os aspectos psicológicos como influentes no processo de decisão de compra, aborda-se a compreensão do comportamento do cliente e estímulo aos fatores percebidos ao escolherem onde e como comprar. Conforme Gastin e Ribeiro (2018), existe grande importância no envolvimento psicológico do consumidor ao comprar um produto ou contratar um serviço. Uma forma de realizar a fidelização de cliente através do seu envolvimento psicológico é a promoção de benefícios para os clientes perenes. Assim, a coordenadora de marketing indica as atitudes da XXX Bier nesse sentido:

A gente tem um e-mail exclusivo para essa galera que a gente chama de... são os cupons do mês, todo mês, se você já é cliente, você tem cupons específicos para você que é cliente, e aí eles geralmente são para compras progressivas [...] Esse mês [...] a gente vai entrar com novas, vai ser uma sessão no site que vai ficar escondido, então a gente vai chamar de produtos secreto, e aí só quem já é cliente tem acesso aos produtos secretos, que são outras promoções legais também [...] esse cara que já tá aqui dentro [...] a gente pode brincar mais, a gente tem mais liberdade para brincar de fazer algumas promoções para eles (E3).

Categoria 05 - Facilidade e conforto

A facilidade e o conforto são proporcionados quando a empresa consegue utilizar as ferramentas multi canais, neste caso o *e-commerce*, como uma alternativa que seja rentável para a organização e prática para o cliente, além de proporcionar segurança e garantia em todo o processo de compra. Tendo em vista esses conceitos, perguntou-se aos entrevistados quais são as maiores vantagens que *e-commerce* da empresa pretende

proporcionar para seus clientes, ao que o gerente comercial aponta como foco: “*Comodidade, nos tempos atuais*”(E2).

De acordo com os estudos de Moraes e Campos (2020), o *e-commerce* recebe uma alta demanda de seus clientes, considerando, entre diversos fatores, pontos como preço, comodidade, mobilidade, funcionamento integral, e característica dos produtos. O presidente e a coordenadora de Marketing da XXX Bier, acreditam que as vantagens proporcionadas são um conjunto de fatores, desde o preço justo até a curadoria oferecida pelos combos prontos disponíveis no site:

Preço justo, número 1; produto fresco, jovem, número 2; e... possibilidade de o cliente interferir no resultado, número 3, ou seja, ele sentir parte do jogo, participante, e contribuir para o crescimento, a forma como a empresa se posiciona. Isso eu vejo a vantagem para nós, mas eu vejo a vantagem para ele porque as pessoas gostam disso, gostam de interagir com as marcas (E1).

As pessoas gostam muito de ter essa curadoria... de que alguém escolha cervejas para elas, porque é uma dor muito grande do cliente de cerveja artesanal não saber escolher, ter dificuldade para escolher (E3).

O conforto vai além da praticidade do processo da compra *online* em si, deve-se levar em consideração também o pós-venda, ou seja, como a empresa lida com o cliente depois que sua compra foi finalizada, o acompanhamento do processo de entrega, até o momento em que o produto é recebido pelo consumidor. Perguntados sobre como a XXX Bier lida com caso de avaria de produtos, atrasos, extravio, entre outros problemas de transporte, os entrevistados disseram que a política é sempre resolver a situação do cliente o mais rápido possível, como aponta o gerente comercial:

Imediato, chamou atendeu, chamou despachou, em menos de 24 horas tem que dar a solução imediata, imediatismo né, se torna mais importante do que a venda, atender o problema se torna mais importante o cliente que quer comprar ali naquela hora (E2).

O atendimento imediato, como apontado pelo gerente, vai de encontro com o que defendem Carvalho, Lacerda e Borges (2017) ao indicarem que existe uma “preocupação das empresas em disponibilizar em suas plataformas de *e-commerce* canais alternativos, que facilitam a comunicação”, visto que é importante facilitar o contato entre o cliente e a empresa a fim de manter sua satisfação. Ainda segundo Kotler e Keller (2012) um cliente satisfeito se torna um cliente fiel, que efetuar mais compras à medida que a empresa apresenta novidades ou elabora os produtos existentes, promove a empresa, além de não pensar apenas no preço e dar menos atenção para os concorrentes, o que demonstra que quanto mais vantagens a empresa proporciona aos seus clientes, maiores são suas chances de os satisfazer e alcançar sua fidelização.

Categoria 06 - Interação

Quando se fala em interação no *e-commerce*, o objetivo é manter uma excelência na relação durante o processo de compra, ou seja, na experiência de compra que é entregue, desde o momento em que entra no *site* até o atendimento após a venda. Dessa forma, foi questionado como a XXX Bier gerencia o contato com os seus consumidores, ao que responderam que é o departamento de marketing que faz o gerenciamento diário

dessa interação, mas que as resoluções de problemas são delegadas entre os setores responsáveis. A coordenadora de marketing explicou um pouco do funcionamento do processo:

Esses contatos são divididos entre eu e o meu colega [...] começa assim, abriu, ligou o computador, sentou para trabalhar, a primeira coisa é responder tudo que tá em aberto [...] você abre um ticket sabe, para outra pessoa que é mais capacitada consigo resolver, mais capacitada não né, mas de outra área conseguir resolver aquele problema porque é um problema, uma demanda daquela área (E3).

Além da interação direta com o cliente, a interação do cliente com a plataforma de venda da empresa é fundamental para causar uma boa impressão inicial no consumidor com a marca. Conforme Carvalho, Lacerda e Borges (2017), “uma boa comunicação assume um papel estratégico [...] sendo transmitida de uma forma simplória e compreensiva, poderá gerar credibilidade, estimular o consumo e facilitar a decisão de compra”. Nesse sentido, os entrevistados apontaram que a plataforma do *e-commerce* foi pensada para que fosse intuitiva para o cliente, para que pudesse navegar pelo *site* sem muitas dificuldades.

Todas as técnicas de ‘design thinking’ que a gente tem dentro da empresa, são usadas para isso sim, e a gente, quando a gente constrói, faz essa jornada, e depois que começa a usar, a gente tem feedback do cliente e a gente modifica para poder favorecer. Hoje eu diria que nós temos uma jornada melhor do que tinha há um ano atrás (E1).

A coordenadora de marketing aponta também que têm recebido *feedback* positivo dos clientes a respeito dessa navegação intuitiva, através de uma pesquisa sobre a experiência de compra desse consumidor, realizada com os clientes assim que finalizam a compra:

Eu acho que a gente tem um site com uma boa experiência de usuário... e uma coisa que confirma isso, certamente, é uma pesquisa que a gente faz assim que você fecha a compra, [...] sobe um pop-upzinho e ele te pergunta de 0 a 10, como que foi a sua experiência de compra, [...] de acessar a loja e colocar as coisas no carrinho, fazer o pagamento e tal... e a maior parte das pessoas que fala que é muito fácil navegar no site, então isso é muito feliz (E3).

A experiência de compra vai além do processo de comprar em si, lida também com os momentos antes (pré) e após (pós) a venda vivenciada pelo cliente. Nesse aspecto as redes sociais permitem a exploração do produto oferecido pela empresa para atrair novos clientes e manter os clientes existentes, servindo como um meio de comunicação entre o consumidor e a empresa, além de oferecer conteúdo que pode gerar identificação. Como apontam Montardo e Araújo (2013) em seus estudos, as “práticas de consumo *online* [...] se prestam à construção de identidade e, ainda, que em *sites* de redes sociais é possível não só performar (mostrar o que se faz), como fazer propriamente dito”.

Os entrevistados indicaram que a utilização das redes sociais da XXX Bier é uma mescla de produção de conteúdo e promoções, de forma que é utilizada para atingir tanto os clientes que têm interesse em conteúdo informativo sobre o universo das cervejas artesanais, quanto os clientes que só têm interesse em adquirir os produtos oferecidos. A coordenadora de marketing descreve como é feito esse balanceamento:

Tem uma coisa no Marketing que instrui você separar os conteúdos em duas partes, o conteúdo que eles chamam de Nutella e o conteúdo Raiz, [...] o conteúdo Nutella como dica XXX Bier, então é uma dica rápida, que vem só em forma de imagem, [...] uma pílula de conhecimento sabe... e a gente também tem os posts raiz que são os que a gente coloca um alerta, que chama alerta textão, e aí ele vai te contar uma longa história, [...] e recentemente a gente tem enviado por e-mail marketing também... o e-mail marketing, ele é promoção, promoção, mas [...] esse final de semana a gente mandou um [...] um jogo de tabuleiro de como experimentar cada uma das cervejas, qual que é a ordem enfim... [...] então eu acho que isso tem que estar muito balanceado, [...] senão as pessoas se cansam sabe (E3).

Existe ainda uma parte fundamental do processo de experiência de compra, no período do pós-venda, que é o *feedback* do cliente, no qual se pode fazer um elogio ou uma reclamação. É nesse momento que o cliente vai consolidar sua percepção sobre a marca, uma vez que já passou por todos os outros processo de tomada de decisão, de onde comprar e qual produto consumir, faltando somente saber como será o acompanhamento final da organização. Carvalho, Lacerda e Borges (2017) apontam que esse momento é essencial e que “representa a imagem da empresa. Portanto, todas as atitudes que tomar surtirá algum reflexo na organização, podendo afetar a demanda do mercado aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.”

Os entrevistados disseram que o monitoramento do *feedback* é constante e que nenhum cliente fica sem resposta e que as responsabilidades, em caso de *feedback* negativo, são sempre delegadas para os responsáveis. Como diz a coordenadora de marketing:

Ninguém fica sem resposta, todo mundo que faz algum comentário recebe uma resposta, sabe, principalmente quando ele é um comentário negativo, [...] se mandar por e-mail a pessoa tem resposta, se mandar no WhatsApp, vai demorar mas vai ter resposta, Direct vai ter resposta, [...]às vezes é recall, as vezes é um recado que eu preciso passar para o gerente e para o presidente que a cerveja não tava boa, mas é aquilo, se cerveja não tá boa ela vai para recall, a gente sempre vai mandar uma nova cerveja para a pessoa, então isso vai acabar sendo resolvido de alguma forma (E3).

Quando se fala em *feedback* negativo, é preciso pontuar que nem sempre a reclamação ou problema é comunicado de maneira privada com a empresa. Alguns clientes podem expressar sua situação de forma pública, principalmente nas redes sociais, antes mesmo de tentar qualquer contato direto com a empresa. Montardo e Araújo (2013) indicam que a performance nas redes sociais, quando se fala em consumo, deve levar em consideração a responsabilidade e singularidade de cada indivíduo, o que significa que a empresa precisa saber lidar com as particularidades de cada cliente.

Os entrevistados disseram que em casos como esses, a abordagem é bem mais direta, sendo feita uma ligação telefônica para o cliente, quando está muito distante ou quando o problema não é muito grave. Em casos nos quais o cliente está próximo à localidade da fábrica ou dos gestores e o problema é mais severo, é feita uma visita presencial a fim de resolver a situação da melhor maneira possível. O gerente comercial exemplifica:

Eu já fui em vários pessoalmente... quando dá para viajar e é uma coisa assim de até 150, 200 km... é... a gente viaja até de madrugada se for preciso pra ir. Já

teve uns três casos assim de eu ir e amanhecer no cliente, e resolvemos todos... os demais são telefonemas, nada de WhatsApp, nada de mensagem no Instagram, é telefonema e eu me identifico como sócio proprietário pra dar força na satisfação (E2).

Categoria 07 - Agilidade

A agilidade em um processo de compra *online* é fundamental para o cliente, e nesse sentido, não se fala apenas da agilidade no processo de entrega, mas também do tempo de resposta da empresa. Moraes e Campos (2020) apontam dois dos principais problemas citados por clientes de *e-commerce*: o atraso na entrega e a segurança. Tendo em vista o fator da entrega, perguntou-se aos entrevistados quanto tempo decorre entre a finalização da compra dos produtos *online* e o despacho para o cliente, o gerente comercial diz que:

Máximo 48 horas, o máximo. A gente tenta fazer tudo em 24 horas no cartão de crédito né, no boleto é o tempo do boleto compensar (E2).

Esse prazo de despacho é considerado para as compras locais, nos quais a XXX Bier faz as entregas nas áreas próximas à fábrica e na região metropolitana de Belo Horizonte diretamente para o cliente, e para a retirada no local. Nas compras mais distantes, para outros estados ou regiões distantes do interior de Minas Gerais, o prazo máximo de 48 horas é para despacho da fábrica para a transportadora, somando-se o período adicional de entrega da transportadora.

Levando em consideração a variação do prazo de entrega entre diferentes transportadoras para diferentes estados do país, questionou-se os entrevistados se existem mais de uma opção de entrega disponíveis para o cliente ao fazer a compra pelo *site*, e se existe a intenção de acrescentar mais alguma, ao que a coordenadora de marketing responde que:

A gente tem duas transportadoras né... duas transportadoras, retirada, e o motoboy... eu acho que a gente chegou num ponto muito bom. [...] Eu acredito que a gente deva continuar assim porque eu acho que a gente chegou num ponto muito bom. (E3).

Moraes e Campos (2020) destacam que o *e-commerce* tem se desenvolvido cada vez mais nos últimos anos, o que faz com que o número de usuários e possíveis consumidores aumente e que também o consumidor se torne cada vez mais exigente. Nesse aspecto, é muito comum que os consumidores do *e-commerce* procurem informações a respeito da empresa buscando tanto *feedback* positivo quanto negativo durante o processo de compra, a fim de decidirem de qual empresa comprar.

Por esse motivo, indagou-se como a XXX Bier lida com as desconfianças do público com relação ao processo de entrega e sua confiabilidade. O gerente comercial relata que esse processo é feito através da comunicação direta com o cliente:

Através do atendimento, o cliente liga querendo saber quem é a gente, através da mensagem de rede social, da imagem da cervejaria, mesmo assim é incalculável os clientes que não compram, visitam, matam a curiosidade, mas não tem coragem de comprar, é incalculável. Eu acho também que isso vai perpetuar, isso também é um problema a vida toda de tecnologia vai ter isso, de tanto golpe que tem né (E2).

O presidente da empresa destaca ainda que o processo logístico realmente é um dos maiores gargalos enfrentados desde o princípio do *e-commerce*:

Foi o principal gargalo de início, o principal... e estruturar uma logística que entregasse no tempo esperado e com a qualidade esperada. É... foi o... foi o tema que a gente mas demorou também a resolver e achar caminho. Hoje nós estamos num bom caminho, não acho que a gente está... é... aí no alvo não, muito longe do alvo, mas estamos bem melhor do que éramos há 9, 10 meses atrás, porque hoje a gente já consegue entregar no prazo, tá... com... um processo de contato, identificação também muito bom. [...] Mas é um gargalo viu... é um gargalo, dentro da empresa não tem gente... é o serviço mais chato do e-commerce né, que é de fato pegar o peso e levar na casa das pessoas, então assim, é difícil achar empresas e pessoas que estejam a fim de fazer isso com 100% de dedicação em 100% do tempo (E1).

Por fim, a agilidade refere-se ao tempo de resposta da empresa no pós-venda, uma vez que é o momento no qual o cliente relata sua experiência, e caso tenha tido algum problema, pode ser a chance de a organização recuperar sua imagem e a confiança do consumidor. Desse modo, perguntou-se qual é o tempo médio de resposta de um *feedback* ou problema experienciado por um cliente, ao que os entrevistados responderam que o prazo médio é de 24 a 48 horas, destacando-se a fala da coordenadora de marketing, que acredita que no WhatsApp a resposta pode exceder esse prazo.

“Exceto no final de semana, a gente consegue responder em 24 horas... Só o WhatsApp que eu realmente acho que tá passando das 24 horas... porque tem muita reclamação” (E3).

A constatação da demora para resposta via WhatsApp juntamente com a fala anterior da coordenadora de marketing acerca da necessidade de contratar uma pessoa para responder ao contato realizado pelos clientes, demonstra um ponto de atenção para a empresa para atender aos critérios de agilidade e confiança, importantes para o *e-commerce*.

Com base na entrevista com os gestores da XXX Bier, os principais erros e acertos da empresa na implementação de seu canal de vendas *online* foram elencados no quadro 02.

Quadro 02 - Acertos e erros

Acertos	Erros
Planejamento prévio	Frete fixo para todas as regiões do país, que acabou gerando prejuízo no longo prazo
Logística com mais de uma opção de entrega	Aumento expressivo no frete para regiões do Norte do país, após o fim do frete fixo
Frete fixo para entregas locais	Colocar muitos parceiros de entrega local, o que dificultou a gestão logística na entrega de produtos para os parceiros
Conteúdo informativo e promoções nas redes sociais	Falta de um profissional específico para realizar o atendimento ao cliente

Treinamento prévio da equipe na utilização da plataforma <i>online</i>	Estoque de produtos para vendas B2B (bares, supermercados, entre outros) e B2C (<i>e-commerce</i>) não ser diferenciado
Contato constante com o cliente através das redes sociais	-

Fonte: Autoria própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Afetada desde o início da pandemia de COVID-19, em março de 2020, a empresa analisada passou a ter em seu *e-commerce* uma das principais formas de comercialização. Esta realidade ocorreu não só em empresas do mesmo setor, como também em diversos setores da economia. O isolamento social para contenção da disseminação do vírus SARS-CoV-2 e consequente fechamento dos estabelecimentos comerciais não essenciais, afetaram o comportamento de grande parte da população, tanto dos comerciantes quanto dos consumidores, e o consumo *online* aumentou exponencialmente.

No contexto específico do comércio mineiro, as micro e pequenas cervejarias artesanais, além de serem afetadas pela pandemia, sofreram grande impacto gerado com o escândalo da cervejaria Backer, também em 2020. Os gestores da XXX Bier precisaram reagir e repensar os formatos de vendas e até mesmo a abordagem ao cliente, buscando a adaptação à nova realidade sem renunciar à qualidade do produto oferecido e do serviço prestado. É nesse contexto que surge a implementação da plataforma de vendas *online* que se tornou uma das principais fontes de faturamento da empresa.

O estudo de caso desenvolvido neste trabalho descreveu a implementação desse novo canal de vendas e seu desenvolvimento ao longo do ano de 2020 e princípio de 2021, visto que a pandemia de COVID-19 impedia o retorno ao estilo de vida anterior ao isolamento social. Mostrou-se que o desempenho do *e-commerce*, dentre outros fatores, foi possível graças ao planejamento, que já vinha acontecendo desde o ano de 2019. Assim, apesar de ter sido implementado antes do que era pretendido, a estruturação prévia desse canal de vendas foi essencial para garantir seu funcionamento no longo prazo.

Por meio de sete conceitos levantados na revisão da literatura acadêmica e utilizados no estudo, foi possível observar que a XXX Bier manteve o contato próximo com o cliente durante todo o seu processo de adaptação ao ano de 2020, desde o princípio, no momento do escândalo da Backer, até a chegada da pandemia de COVID-19. Ademais, ressalta-se a grande complexidade envolvida no processo de criação de uma plataforma *online* totalmente criada e gerida pela própria empresa, como apontado pelos entrevistados, pois o processo de criação de um novo canal que pretende atingir clientes em larga escala por todo o país, precisa de uma logística bastante desenvolvida. É preciso também salientar que o contexto da pandemia potencializou o

volume de compras *online*, que já era uma tendência no contexto do comércio nacional, mas ainda não era considerado o principal canal de vendas do setor de cervejas artesanais.

A pesquisa realizada neste trabalho demonstrou que, de fato, a implementação de um canal de vendas *online* em uma microcervejaria mineira durante a pandemia foi uma estratégia eficaz, tanto no início, como ferramenta de segurança, quanto nos dias atuais, no qual veio a se tornar uma das principais fontes de faturamento da empresa.

O presente trabalho traz uma dupla contribuição para pesquisadores do campo de estudo do marketing e da estratégia. A primeira contribuição é como um registro dos desafios enfrentados por microempresas frente ao ambiente que estão inseridas e mudanças advindas desse ambiente. Assim, contribui para o conhecimento e compreensão do impacto do escândalo da cervejaria Backer e da pandemia no comércio de cerveja artesanal mineiro, e a estratégia utilizada pelos gestores, apresentando como se deu a criação e implementação de um *e-commerce* e como este se tornou uma das maiores fontes de faturamento. Além disso, o trabalho fornece um levantamento de construtos encontrados na literatura que influenciam o comportamento de compra *online* e que podem ser utilizados em estudos futuros para compreender como foram utilizados por outras empresas nas vendas pela internet.

A presente pesquisa pode auxiliar gestores de empresas de cervejas artesanais, uma vez que descreve o processo de implementação de um *e-commerce*, resultados, erros e acertos apontados. Apresenta também construtos importantes que podem influenciar o consumidor no ambiente virtual, auxiliando no planejamento e gestão de um *e-commerce* de empresas de diversas regiões e porte.

Com o propósito de otimizar as vendas do *e-commerce* da XXX Bier sugere-se que a empresa realize o lançamento de produtos exclusivos para esse canal que proporcionem uma experiência de compra única, como aconteceu com o já existente *pack*, que foi o produto de lançamento do *e-commerce* e provou ser bem demandado pelos consumidores. Uma outra sugestão para a empresa é a aplicação de pesquisas de satisfação para avaliar a experiência no *e-commerce*, pedir sugestões de novos produtos, promoções e conteúdo que os clientes gostariam de ver.

Com a finalidade de otimizar o uso e o desempenho da plataforma *online*, propõe-se que a empresa utilize alguns indicadores de acompanhamento. O uso de indicadores comuns na gestão de marketing digital, como o tempo de tela e de navegação, poderia auxiliar na avaliação da navegabilidade do *site* e da atração do conteúdo disponibilizado.

Um outro indicador sugerido é o da taxa de conversão, para o acompanhamento, a partir do número de visitantes do *site*, de quantos usuários realmente concluíram compras. Esse indicador aponta a eficiência das vendas da empresa na plataforma *online*, permitindo que ações de marketing, promoções, descontos e outras medidas possam ser tomadas com a finalidade de aumentar a conversão de visitas para compras

efetivas. Por fim, sugere-se que XXX Bier utilize o indicador de *ticket* médio dos clientes do *e-commerce*, para mensurar o desempenho de vendas da plataforma.

Como limitações deste trabalho, destaca-se o contexto da pandemia pelo coronavírus, que impactou no contexto da implementação e no desenvolvimento da plataforma de vendas observada. Novas vertentes de pesquisa nesse contexto, podem buscar analisar a implementação de um canal de vendas *online* em outros períodos pós pandemia, buscando averiguar diferentes empresas de distintas áreas do mercado.

Sugere-se também que novas pesquisas sejam realizadas sob a ótica dos consumidores e não somente da organização investigada, tendo em vista que seria interessante, para análise de resultados, poder comparar os pontos de vista de gestores e consumidores. É possível também investigar como essa implementação pode ser benéfica tanto para a empresa quanto para o consumidor, em termos de comodidade e praticidade, tendo em vista que a tendência do consumo *online* está em crescimento.

REFERÊNCIAS

- ABRACERVA. **Estatuto da Associação Brasileira das Microcervejarias**. Ribeirão Preto, 2018. Disponível em: <https://abracerva.com.br/sobre/estatuto/>. Acesso em fev. de 2024
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRASIL. **Decreto-lei nº6 de 18 de março de 2020**. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Brasília, DF: Senado Federal, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm. Acesso em: 11 set. 2020.
- BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. **Anuário da Cerveja 2022** / Ministério da Agricultura e Pecuária. Secretaria de Defesa Agropecuária. – Brasília : MAPA/SDA, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/publicacoes/anuario-da-cerveja-2022/view>. Acesso em fevereiro de 2023.
- BRASIL. Ministério da Agricultura e Pecuária. **Análises mostram a contaminação de 55 lotes de cervejas da Backer**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/analises-mostram-a-contaminacao-d-e-55-lotes-de-cervejas-da-backer>. Acesso em: 11 set. 2020.
- CARVALHO, Ítalo Brener; LACERDA, Camila; BORGES, Juliano. Pesquisa cliente oculto. *Revista Vianna Sapiens*, v. 8, n. 2, p. 20-20, 2017. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/235>. Acesso em: 09 nov. 2020.
- CERVBRASIL. Anuário da Cerveja. **Cerv Brasil**, 2019. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2020/03/anuario-cerveja-WEB.pdf. Acesso em: 11 set. 2020.

CERVBRASIL. Dados do Setor. **Cerv Brasil**. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/. Acesso em: fev. 2024.

CERVBRASIL. Mercado Cervejeiro. **Cerv Brasil**. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/mercado-ERVEJEIRO/. Acesso em: 11 set. 2020.

CHANG, I.-Chun; LEE, Jina; SU, Yong. The impact of virtual community trust influence over consumer participation in online group-buying. In: **2011 international conference on e-business and E-government (ICEE)**. IEEE, 2011. p. 1-4. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5881864>. Acesso em: 09 nov. 2020.

CHATTARAMAN, Veena et al. Should AI-Based, conversational digital assistants employ social-or task-oriented interaction style? A task-competency and reciprocity perspective for older adults. **Computers in Human Behavior**, v. 90, p. 315-330, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FOMBRUN, Charles; VAN RIEL, Cees. The reputational landscape. **Corporate reputation review**, p. 1-16, 1997.

GASTIN, Paulo Cesar Ribeiro; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. Mudança no comportamento de compras no varejo de vestuário e acessórios: um survey com estudantes universitários. **Marketing & Tourism Review**, v. 3, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/4515>. Acesso em: 09 nov. 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LUO, Margaret Meiling et al. An examination of the effects of virtual experiential marketing on online customer intentions and loyalty. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 13, p. 2163-2191, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2010.503885>. Acesso em: 09 nov. 2020.

MONTARDO, Sandra Portella; ARAÚJO, Willian. Performance e práticas de consumo online: ciberativismo em sites de redes sociais. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 20, n. 2, p. 472-494, 2013. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/13078>. Acesso em: 09 nov. 2020.

MORAES, Luiz Fernando; CAMPOS, Gevair. Problemas Corriqueiros no E-commerce sob a Percepção dos Consumidores. **Marketing & Tourism Review**, v. 5, n. 2, 2020. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/6269>. Acesso em: 09 nov. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2007.

PANSARI, Anita; KUMAR, Vera. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 294-311, 2017.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, Deborah Oliveira; VEIGA, Ricardo Teixeira; SOUZA, Sarah Ituassú. Mobile banking como novo canal de disseminação de informações e disponibilização de serviços: um teste da teoria do comportamento planejado decomposto. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 150-170, 2011. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/917>. Acesso em: 09 nov. 2020.

SEBRAE. **Estudo mostra novo comportamento do consumidor diante da pandemia**. Sebrae. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-mostra-novo-comportamento-do-consumidor-diante-da-pandemia,9388ad41eab21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SINDBEBIDAS. Nota Oficial. **Sindicato da Indústria**, Belo Horizonte, jan. 2020. Disponível em: <http://www.sindicatodaindustria.com.br/noticias/2020/01/72,141174/nota-ofical.html>. Acesso em: 11 set. 2020.

SINDCERV. O setor em números. **SindCerv**. Disponível em: <https://www.sindicerv.com.br/o-setor-em-numeros/>. Acesso em: 11 set. 2020.

STEFANO, Nara; ZATTAR, Izabel Cristina. **E-Commerce: Conceitos, Implementação e Gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

VALLES, Miguel S. **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional**. 1. ed. Madri: Síntesis, 1999.

VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

Recebido: 24-10-2023

Aprovado: 20-02-2024



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.