

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicação e Artes

**Desafios do Trade Marketing no Contexto de Ascensão do
E-Commerce**

Julia Rocha

**São Paulo
2020**

Julia Rocha

Desafios do Trade Marketing no Contexto de Ascensão do E-Commerce

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientação: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

São Paulo

2020

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo discorrer sobre a integração entre trade marketing e e-commerce dentro das empresas, buscando analisar como a ascensão do digital pode afetar as estratégias de trade, principalmente em um contexto de companhias mais tradicionais. Além disso, traz a perspectiva de marketing digital como ferramenta essencial para posicionar a empresa junto ao consumidor no contexto virtual, sendo imprescindível nas estratégias de e-commerce. Para entender de forma prática o impacto do digital no off-line, o trabalho traz uma discussão a cerca das estratégias utilizadas por uma multinacional de alimentos. Por fim, traz também o panorama de pandemia global que o Brasil tem enfrentado em 2020, apresentando os impactos que a crise gera nos tópicos discutidos.

Palavras-chave: Trade marketing, e-commerce, marketing digital.

ABSTRACT

This paper aims to discuss the integration between trade marketing and e-commerce inside companies. The goal is to analyze how the advance of the digital environment can affect trade marketing strategies, especially when considering more traditional companies. Furthermore, it will bring the perspective of digital marketing as an essential tool to position the company into the consumers' minds on a digital environment, being necessary to a well-constructed e-commerce strategy. And to analyze this discussion in a practical perspective, the paper will bring an overview of the strategies used by a multinational company that works on food category. Lastly, the paper will present an overview of the global pandemic scenario that Brazil is facing in 2020, bringing the impacts of crisis in the topics discussed.

Palavras-chave: Trade marketing, e-commerce, digital marketing.

LISTA DE SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

ABICAB – Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas

PDV – Ponto de Venda

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Trade Marketing como área de integração	11
Figura 2 – Ranking ABRAS 2019.....	14
Figura 3 – Estrutura do varejo alimentar brasileiro – 2000-2008	15
Figura 4 – Usuários de internet no Brasil.....	17
Figura 5 – Crescimento do e-commerce por regiões no Brasil.....	19
Figura 6 – Os papéis permutáveis dos marketings tradicional e digital	23
Figura 7 - % de participação de novos compradores no Mercado Livre.....	26
Figura 8 – Diferenciação no mercado digital.....	27

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 TRADE MARKETING	9
1.1 Setor varejista	13
1.1.1 Varejo Alimentar.....	15
2 E-COMMERCE	16
2.1 Internet	16
2.3 Marketing Digital	22
4 ANÁLISE DE CASO	29
4.1 Metodologia	29
4.1.2 Objetivos	29
4.3 Apresentação dos resultados	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
5.1 Recomendações para o futuro	35
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado digital no Brasil tem apresentado um constante crescimento. Em 2019, o setor faturou R\$ 61,9 bilhões de reais, apresentando um crescimento de 16,3% em comparação com 2018¹. A expectativa para 2020 é que o mercado continue crescendo, principalmente pela previsão de entrada e ascensão do setor de Alimentos e Bebidas nas vendas digitais. Como consequência, as empresas, principalmente multinacionais tradicionais, têm buscado adaptar suas estratégias de distribuição e trade marketing de forma a se adequar às tendências do mercado. Hoje, mais do que nunca, “a personalidade é a razão de ser da marca, seu motivo autêntico para existir (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 66), de forma que mudanças de estratégia e *mindset* podem ser observadas. E para fazer essa transição do físico para o virtual, o marketing digital se mostra uma importante ferramenta para posicionar a empresa frente ao consumidor online.

Com base nesse contexto, este trabalho busca entender como o avanço do e-commerce e das tecnologias digitais podem afetar as ações de trade marketing nas empresas e discorrer sobre como os setores se integram e quais desafios precisam ser superados neste momento.

Para isso, nas próximas páginas será feita uma discussão teórica sobre o trade marketing e o e-commerce, com uma reflexão sobre o cenário atual de ambas as áreas, considerando o contexto atípico de 2020. O isolamento social, consequência de uma pandemia global, tem acelerado de forma não prevista as atividades de e-commerce e gerado mudanças dentro das empresas, tópico que será explorado com mais profundidade no decorrer dos capítulos, de forma a entender como isso pode impactar o futuro das organizações que tradicionalmente trabalham com o mercado de atacado e varejo.

Para aprofundar a discussão, será feita uma análise das estratégias utilizadas dentro no setor de chocolates de uma multinacional de alimentos, de forma a observar se a base teórica discutida no decorrer do texto tem reflexos na realidade. Por fim, o texto trará uma reflexão sobre recomendações acerca futuro do e-commerce e do trade marketing, considerando as discussões trazidas no decorrer do texto e a experiência da autora como parte do time de Marketing Digital de uma multinacional tradicional.

¹ Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-faturou-r-619-bilhoes-em-2019-163-acima-de-2018/>>. Acesso em: 2 jun. 2020.

1 TRADE MARKETING

Não há uma definição exata de onde e em que empresa efetivamente surgiu o trade marketing. Há autores que defendem que o setor surgiu nos Estados Unidos, com a nomenclatura representando a integração das equipes de marketing e vendas na Colgate-Palmolive, e outros que acreditam que seu surgimento é originário da Europa, entre o fim da década de 80 e começo dos anos 90, com varejistas preocupando-se com eficácia de canal no período de crise econômica (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010)

No Brasil, para CÔnsoli e D'Andrea (2010), o trade marketing surgiu como uma resposta às mudanças econômicas que o país estava enfrentando na década de 90, com o avanço da indústria e a implementação do Plano Real, de 1994 a 1999, que resultou na estabilização da moeda do país.

Alguns fatores, como o fim do período inflacionário, a importância crescente dos intermediários e a oferta maior que a demanda, culminaram no desenvolvimento do trade marketing em meados dessa década como área estratégica nas empresas brasileiras (MEIRA, 2008).
(CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010, p. 40)

Da mesma forma que ocorreu internacionalmente, no Brasil o surgimento do termo não esteve atrelado a uma única empresa, mas sim a vários nomes de multinacionais que tiveram grande influência no período, como a Nestlé em 1994, e a Kolynos (atual Colgate-Palmolive) em 1995.

Conceitualmente, não existe um consenso geral entre os autores para uma definição única de trade marketing, de forma que cada conceito conta com pequenas particularidades de cada autor. É importante ressaltar que, no decorrer deste texto, serão considerados consumidores aqueles que de fato compram e utilizam os produtos de uma empresa, e clientes os intermediários que compram os produtos de uma empresa para então vendê-los aos consumidores, utilizando definição proposta por Motta, Santos e Serralvo (2008).

Seguindo nas definições de trade marketing proposta por diferentes autores, tem-se a definição proposta por Motta, Santos e Serralvo (2008), que coloca o setor como responsável pelo desenho da estratégia dos canais de distribuição da empresa, de forma a adaptar as estratégias do mix de marketing para que possa atender aos canais de distribuição, resultando em clientes e consumidores atendidos de forma satisfatória, aumentando também a rentabilidade dos negócios da empresa frente às mudanças do varejo.

Outra definição é a proposta por Yanaze (2012), que aponta que trade marketing é uma expressão adequada ao caracterizar as atividades de uma empresa com seus canais de distribuição e vendas, buscando atender de forma adequada a demanda de seus clientes finais.

Já a definição de Cònsoli e D'Andrea é a seguinte:

(...) o trade marketing desenvolve as estratégias de distribuição com base nas premissas de marketing para cada produto ou serviço e na rede de clientes atendida por vendas, desenvolvendo ações promocionais por canal, planos de incentivo a vendas e campanhas, não ao consumidor, mas aos agentes de distribuição, além de exercer os devidos controles financeiros e estatísticos.

(CÒNSOLI; D'ANDREA, 2010, p. 9)

Pode-se observar que, o que todas as definições têm em comum é o fato de, basicamente, o trade marketing ser uma área que trabalha junto aos clientes varejistas, de forma a garantir eficiência e qualidade na entrega dos produtos aos consumidores, entregando a melhor estratégia de contato e vivência do consumidor com a marca no ponto de venda. Em relação às diferenças entre eles, é possível perceber que Serralvo (2008) e Yanaze (2012) dão um foco maior para a parte estratégica, enquanto Cònsoli e D'Andrea (2010) possui um enfoque maior nas ações nos pontos de venda.

Entre as atividades trabalhadas pelos times de trade marketing, pode-se destacar:

a) pesquisar e identificar os canais de venda e distribuição mais adequados nos diferentes mercados-alvo; b) oferecer condições atraentes para motivar os canais a realizar eficientemente a venda de seus produtos; c) pesquisar as condições específicas dos pontos de venda e os fatores que podem afetar positiva ou negativamente o ato de compra nesses ambientes e definir ações operacionais junto aos canais para motivar os clientes-alvo; d) estabelecer formas de monitoramento de vendas junto aos canais por meio de sistemas integrados de informação.

(YANAZE, 2012, p. 14)

Assim, integrando estratégia e execução, o trade marketing promove uma aliança entre “membros de diferentes níveis de canal, plano de marketing compartilhado e geração de valor ao consumidor, sendo responsável ainda pela construção e implementação das estratégias das marcas por canal, região ou cliente com base no conhecimento do shopper e do varejo.” (CÒNSOLI; D'ANDREA, 2010, p. 42).

Sendo assim, o trade marketing é uma área de integração, entre fabricantes, varejistas e consumidores, alinhando os departamentos de marketing e vendas, no

que diz respeito às ações no PDV e à área comercial, como afirmam Cònsoli e D'Andrea (2010). A figura abaixo exemplifica como funciona essa relação entre trade marketing e as demais áreas de uma empresa, de forma a impulsionar os resultados junto ao varejista e, conseqüentemente, ao consumidor.



Figura 1 – Trade Marketing como área de integração

(Fonte: Trade Marketing: Estratégias de distribuição e execução de vendas)

E é por meio da integração entre os diferentes setores, como mostrado na Figura 1, que o trade marketing objetiva “estabelecer alavancas de volume no ponto de venda, por intermédio do gerenciamento de sortimento, preço, espaço e planograma, publicidade, ponto extra e promoção” (CÔNSOLI; D’ANDREA, 2010, p. 44), impulsionando esses resultados junto ao consumidor e aos varejistas.

Para fazer isso, o trade marketing trabalha tradicionalmente com três pilares, que se tornam quatro quando se fala de grandes empresas de bens de consumo, sendo eles: sortimento, preço, visibilidade e promoção, como apresentados por Cònsoli e D’Andrea (2010). Tais pilares são melhor exemplificados na figura abaixo.

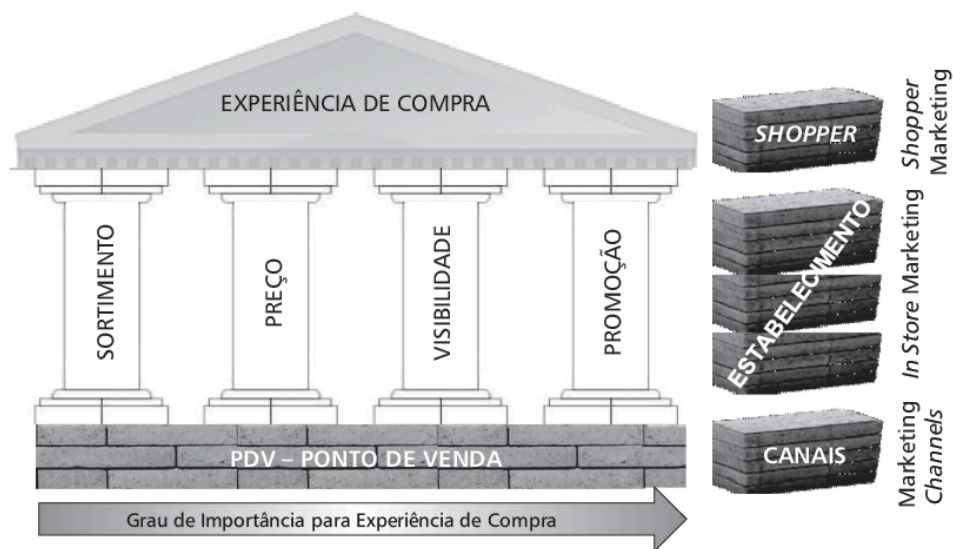


Figura 2 – Pilares de trade marketing

(Fonte: Trade Marketing: Estratégias de distribuição e execução de vendas)

Ainda de acordo com as definições apresentadas em Trade Marketing: Estratégias de distribuição e execução de vendas (2010), cada um desses é importante na criação de estratégias de trade marketing. O sortimento garante a melhor relação de variedade/preço para os consumidores, de forma a não haver estoque excessivo e prejuízos para as partes envolvidas. O preço irá garantir que o valor oferecido pelos produtos esteja adequado com a expectativa do consumidor, sendo adequadas ao canal. A visibilidade busca aumentar o valor gasto por minuto dentro da loja, buscando facilitar e agilizar o processo de decisão de compra dentro do ponto de venda. Por fim, a promoção busca agregar valor ao produto para o consumidor, por meio de promoções *on pack*, brindes etc.

E para que tais estratégias sejam de fato eficientes, é importante que estejam alinhadas e integradas com o mix de marketing não apenas da empresa, mas também do varejista e dos intermediários de canais.

Assim, se considerarmos que um bom planejamento de marketing contempla decisões e atividades em termos de produtos e serviços, comunicações de marketing, distribuição, gestão de força de vendas e preços, os pilares de trade marketing podem servir como ações estruturantes a serem executadas para melhorar o desempenho de todos os agentes envolvidos. (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010, p. 51)

Assim, sendo uma área integradora em sua essência, é importante que tenha suas estratégias alinhadas com os demais setores, no que diz respeito a

produtos/serviços, comunicação, distribuição, força de venda e preço, de maneira a entregar uma experiência coerente e efetiva para os consumidores.

1.1 Setor varejista

Para que se possa entender de fato como são trabalhadas as ações de trade marketing, é primordial entender o setor varejista, que é o foco de atuação do setor. O varejo pode ser definido como “as atividades de vendas de bens e/ou serviços aos consumidores finais, o qual tem as empresas varejistas como principais agentes de venda para os consumidores” (CÔNSOLI; D’ANDREA, 2010, p. 7). Ou seja, o setor varejista compreende todo tipo de empreendimento que tem como principal atividade a venda de produtos, tendo sob seu espectro os mais diferentes tipos de empreendimentos, como shoppings, mercearias, supermercados e padarias, por exemplo.

E por abranger tantos setores diferentes, o varejo é dividido em algumas categorias, como definido por CÔnsoli e D’Andrea (2010) e colocado abaixo:

- a) **Varejo de Autosserviço** – O mais comum de ser encontrado hoje, nele o cliente é responsável por procurar e pegar os produtos que precisa no estabelecimento. Costuma ser dedicado a itens como bebidas, alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza.
- b) **Varejo Tradicional** – O cliente precisa do intermédio de um atendente para realizar seu pedido, receber o item e efetuar o pagamento. É uma categoria em declínio nos grandes centros, mas ainda comum em bairros isolados e zonas rurais.
- c) **Varejo Farma-Drogaria** – É um híbrido entre tradicional e autosserviço, pois alguns medicamentos ainda exigem o intermédio de um atendente profissional para retirada dos produtos.
- a) **Atacado** – Considerado um agente de distribuição, é especializado em comprar produtos da indústria e revendê-los ao varejo, muitas vezes atendendo os varejistas diretamente em seus estabelecimentos. Entretanto, dentro do varejo há uma “subcategoria” em crescimento chamada de “atacarejo”, um modelo *cash & carry* na qual pequenos varejistas e consumidores finais compram seus produtos diretamente das gôndolas, que possuem menos apelo estético do que o oferecido pelo varejo, podendo

comprar *packs* de produtos com preços vantajosos em relação ao que é praticado nos grandes varejistas.

- b) **Lojas de departamento** – Lojas que possuem uma ampla linha de produtos, normalmente focadas em vestuário, bens duráveis, brinquedos e materiais de construção. Comumente presentes dentro de shoppings.
- c) **Shopping centers** – Muito conhecido pelos consumidores, o formato consiste em um complexo de lojas de diferentes categorias que buscam atender a todas as necessidades de consumo do visitante em um só lugar.

O foco do presente trabalho vai ser principalmente os estabelecimentos que trabalham nos formatos de autosserviço e atacado, pois a empresa a ser analisada no decorrer do texto atua no setor alimentar. Conforme ranking da ABRAS, que divulga os 20 maiores varejistas de 2019, pode-se perceber que ambas as categorias são fortes *players* no mercado de varejo, com alto faturamento.

1º	Grupo Carrefour Brasil	(R\$ 56,3 bilhões)
2º	GPA	(R\$ 53,6 bilhões)
3º	Walmart Brasil LTDA	(não divulgado)
4º	Cencosud Brasil Comercial LTDA	(R\$ 8,5 bilhões)
5º	Irmãos Muffato & Cia LTDA	(R\$ 6,9 bilhões)
6º	SDB Comércio de Alimentos LTDA	(R\$ 6,2 bilhões)
7º	Supermercados BH Comércio de Alimentos LTDA	(R\$ 6,0 bilhões)
8º	Companhia Zaffari Comércio e Indústria	(R\$ 5,3 bilhões)
9º	DMA Distribuidora S/A	(R\$ 3,6 bilhões)
10º	Sonda Supermercados Exportação e Importação AS	(R\$ 3,4 bilhões)
11º	Savegnago Supermercados LTDA	(R\$ 3,1 bilhões)
12º	Lider Comércio e Indústria LTDA	(R\$ 3,0 bilhões)
13º	Mart Minas Distribuição LTDA	(R\$ 2,7 bilhões)
14º	A Angeloni Cia LTDA	(R\$ 2,7 bilhões)
15º	Comercial Zaragoza IMP. EXP. LTDA	(R\$ 2,4 bilhões)
16º	Supermercado Bahamas S/A	(R\$ 2,3 bilhões)
17º	Multi Formato Distribuidora S/A	(R\$ 2,3 bilhões)
18º	Companhia Sulamericana de Distribuição	(R\$ 2,2 bilhões)
19º	Coop Cooperativa de Consumo	(R\$ 2,2 bilhões)
20º	AM/PM Comestíveis LTDA	(R\$ 2,1 bilhões)

Figura 2 – Ranking ABRAS 2019

(Fonte: Mercado e Consumo²)

² Disponível em: <<https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/03/21/carrefour-lidera-ranking-dos-supermercados-brasileiros/>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

1.1.1 Varejo Alimentar

Segundo Serralvo (2017), foi no século XX que a sociedade presenciou não só o surgimento, mas também o desenvolvimento acelerado das grandes indústrias de bens de consumo não duráveis. “Aacker (1998) destaca que o sucesso dessas empresas se deve, em grande parte, à força que suas marcas têm aos olhos dos consumidores que buscam adquiri-las” (SERRALVO et al, 2017, p. 3).

A categoria de varejo alimentar, ao contrário do que o nome pode sugerir, não contempla apenas itens para o preparo de alimentos, bem como alimentos já prontos. São também parte dessa categoria produtos de higiene pessoal e limpeza (CÔNSOLI; D’ANDREA, 2010).

Hoje, o varejo alimentar é o “principal meio dos quais os consumidores se abastecem de bens de consumo não-duráveis” (SERRALVO et al, 2017, p. 3), sendo considerados bens de consumo não-duráveis, amplamente comercializados principalmente em varejos de autosserviço.

Santos e Costa (1997, p. 6) definem os varejistas de alimentos como aqueles que comercializam um grande número de “produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* na saída” (CÔNSOLI; D’ANDREA, 2010, p. 7). Na Figura 3 pode-se verificar a evolução do mercado de autosserviço no Brasil de 2012 a 2018.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2017 x 2018 Variação %
Nº de lojas (Total autosserviço/Censo Nielsen)	83.572	83.914	83.581	88.564	89.009	89.368	89.673	0,3
Faturamento anual (em R\$ bilhões nominais)	242,9	272,2	294,9	316,2	338,7	353,2	355,7	0,7
Participação % do faturamento sobre o PIB	5,1	5,2	5,3	5,3	5,4	5,4	5,2	-0,2 p.p.
Nº de empregos diretos*	1.664.806	1.753.270	1.836.789	1.801.737	1.802.319	1.822.368	1.853.122	1,7
Área de vendas (em milhões de m²)	21,0	21,1	21,3	21,6	21,7	21,9	22,2	1,2
Nº de check-outs	210.245	210.647	212.964	222.783	225.052	223.715	227.634	1,8

Figura 3 – O autosserviço alimentar brasileiro

(Fonte: Abras Brasil³)

Com base na Figura 3, é possível perceber que o mercado varejista apresentou constante crescimento no período apresentado e que esse crescimento segue como tendência para os próximos anos.

³ Disponível em: <<https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 9 jun. 2020.

2 E-COMMERCE

O desenvolvimento do e-commerce está diretamente ligado com o desenvolvimento e a expansão da internet. Assim, para entender como o e-commerce opera e os impactos que vem gerando no mercado, antes é preciso entender o impacto e crescimento da internet no último século.

2.1 Internet

A internet surgiu em 1960, nos EUA, com o objetivo de ser uma tecnologia de intercomunicação entre computadores de diferentes localidades e que não estivessem conectados na mesma rede, sendo um projeto bem-sucedido, de forma que já nos anos 1970 algumas universidades norte-americanas já estavam conectadas utilizando a nova tecnologia, conhecida como a “rede das redes” e que mais tarde seria chamada internet, termo que significa intercomunicação de redes (RAMOS et al, 2011, n.p.), ao juntas as palavras *inter* (intercomunicação) e *net* (rede, em inglês).

Ainda de acordo com Ramos (2011), a internet foi uma tecnologia que nasceu para ser estatal e utilizada de forma acadêmica, de maneira que nunca foi planejado que a internet se tornasse comercial, ou até mesmo uma plataforma de uso empresarial, havendo até mesmo a resistência da comunidade acadêmica ao uso comercial da nova tecnologia.

Entretanto, mesmo com essa resistência, a internet acabou por ter seu acesso disponível para a população e seu uso comercial na década de 1990, quando atingiu um crescimento meteórico após a criação da *World Wide Web* (WWW), que foi popularizada em 1994 (RAMOS et al, 2011, n.p.).

No Brasil, a tecnologia chegou ao alcance da população, ainda que de forma muito restrita, na segunda metade da década de 1990⁴. Desde então, vem provocando mudanças significativas no cotidiano das pessoas, inclusive em sua forma de consumir produtos das mais diversas categorias, tópico que será explorado no decorrer do capítulo.

De acordo com dados da última edição da pesquisa TIC Domicílios⁵, em 2018, 70% dos brasileiros estavam conectados à internet, um aumento de 3% em relação à

⁴ Disponível em: <<https://www.internetinnovation.com.br/blog/a-evolucao-do-comercio-eletronico-no-brasil/>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

⁵ Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

2017. O número equivale a mais de 120 milhões de pessoas conectadas em todo o país, com o celular sendo o principal meio de conexão ao ambiente online.

Os dados mostram que o Brasil está em um patamar intermediário no que diz respeito à conectividade, ficando entre os 80% ou mais de uso de internet de países desenvolvidos da Europa e da América do Norte, e os 50% de países em desenvolvimento, como os árabes e do leste europeu. Entretanto, fica atrás de outros países da América Latina, como Chile, Argentina e Uruguai. Embora o número apresentado na última medição seja alto para o país, o estudo mostra que ainda há muito espaço para crescimento, tanto nos grandes centros, quanto na região rural, visto o crescimento constante do gráfico de usuários de internet no país, vide Figura 4.

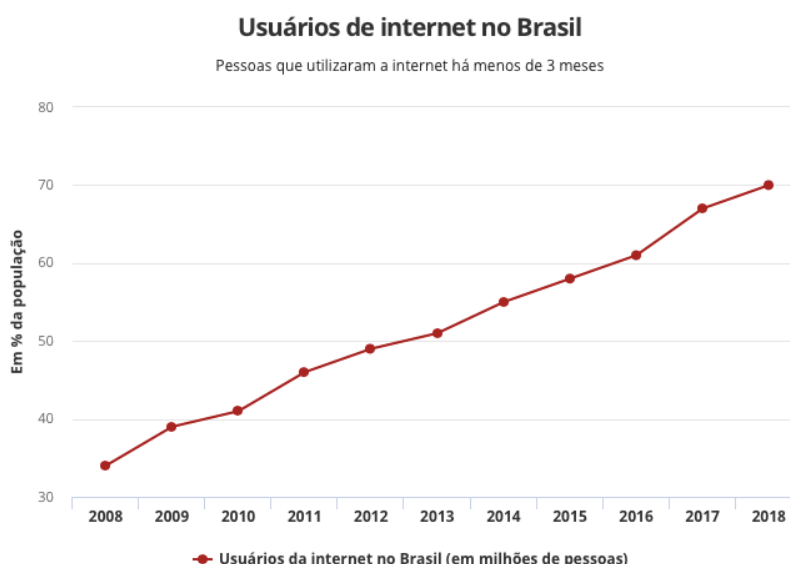


Figura 4 – Usuários de internet no Brasil

(Fonte: Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está conectada – G1 Economia)

Assim, com a democratização do uso da internet entre a população brasileira, consequentemente há o aumento da utilização de serviços alocados online, como o e-commerce, que será explorado em mais detalhes a seguir. Em um panorama geral:

O comportamento dos internautas mudou bastante nas duas últimas décadas. No início, a Internet era utilizada praticamente por universitários e, posteriormente, apenas as classes A e B compravam pela rede mundial de computadores. Com a ampliação do acesso às tecnologias, a participação da classe C ficou muito maior, e hoje quase metade das compras online é efetuada por esse público, fazendo com que a evolução do e-commerce esteja intimamente ligada à popularização da Internet no Brasil (MITHIDIERI, 2015).

(FERREIRA et al, 2017, p. 24)

E é sob essa perspectiva, que o restante do capítulo tratará sobre o surgimento, a evolução e o panorama atual do e-commerce.

2.2 Surgimento e evolução do e-commerce

E-commerce é a abreviação para a expressão em inglês *electronic commerce*, comércio eletrônico em português (MENDONÇA, H., 2016). Segundo Terzi (2011), pode ser definido como a utilização da internet para condução de transações comerciais, tendo assumido dois papéis importantes nos últimos anos: a de ser um canal agregador de informações mais eficiente e a de ser um mecanismo potencial para substituição de uma série de atividades comerciais realizadas dentro de uma empresa mas que podem ser feitas por parceiros externos.

E as atividades compreendidas pelo comércio eletrônico são relativamente novas, estando diretamente ligadas ao desenvolvimento e à expansão da internet, comentada anteriormente. Primeira venda online que se tem registrada foi feita pela Pizza Hut, em 1994, nos Estados Unidos (MENDONÇA, H., 2016). Desde então, o setor está em constante ascensão, com *players* como Amazon, Google e Ebay entrando no mercado.

O cenário brasileiro é ainda mais recente. A atividade no Brasil tem menos de 20 anos, período no qual já passou por diversas mudanças, principalmente no que diz respeito à tecnologia (FERREIRA et al, 2017, p. 23), com a chegada do computador pessoal no país até a popularização de dispositivos móveis, como celulares e tablets.

E a categoria, como apontado por Fiore (2001), tem grande potencial de alcance de usuários de diferentes regiões por um custo baixo. E é exatamente por conta dessa facilidade de acesso que o e-commerce acarretou em uma mudança na forma de consumo do varejo. Isso porque, com o mercado eletrônico, o poder de compra passou a ser do comprador, com diferentes opções de produtos e lojas ao controle do consumidor.

Um dos diferenciais desta modalidade de negócio está na praticidade de efetuar compras online, com lojas abertas 24 horas, facilidade na forma de pagamento, grande variedade e customização de produtos, além da facilidade de acesso em todo território nacional.
(FERREIRA et al, 2017, p. 23)

Em comparação com as modalidades de venda tradicionais, o e-commerce apresenta uma série de vantagens também para os vendedores. Isso porque não há a necessidade de possuir uma grande estrutura física para recebimento de clientes,

com estacionamento, gôndolas, caixas etc., de forma que pode representar uma forma de redução de custos (HOFACKER apud CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010)

Assim, é possível perceber que a tecnologia tem expandido as possibilidades de consumo a níveis nunca antes vistos (TERZI, 2011). Se no mercado tradicional o varejista expõe seus produtos na vitrine e nas gôndolas de suas lojas de forma a atrair clientes, e tem como concorrência as lojas vizinhas, no e-commerce não há o apelo visual das vitrines e ainda há a concorrência ampla de todas as lojas que atendem uma determinada região (FERREIRA et al, 2017), muitas vezes não estando localizadas nem no mesmo país.

No país, a modalidade de consumo está em constante crescimento. Ao considerar o ano de 2019, de acordo com dados do relatório Webshoppers, elaborado pela Ebit | Nielsen, o e-commerce cresceu 16% no ano, apresentando faturamento quatro vezes maior do que o registrado em 2010, tendo como impulsionador do crescimento o aumento no número de pedidos, bem como o aumento no número de consumidores. Em 2019, foram 10,7 milhões de novos consumidores do mercado digital, número 9% maior do que o registrado em 2018, e responsável por 17% do total dos consumidores do ano. Geograficamente, a região Sudeste é o polo de consumo virtual do país, como pode ser observado na Figura 5.

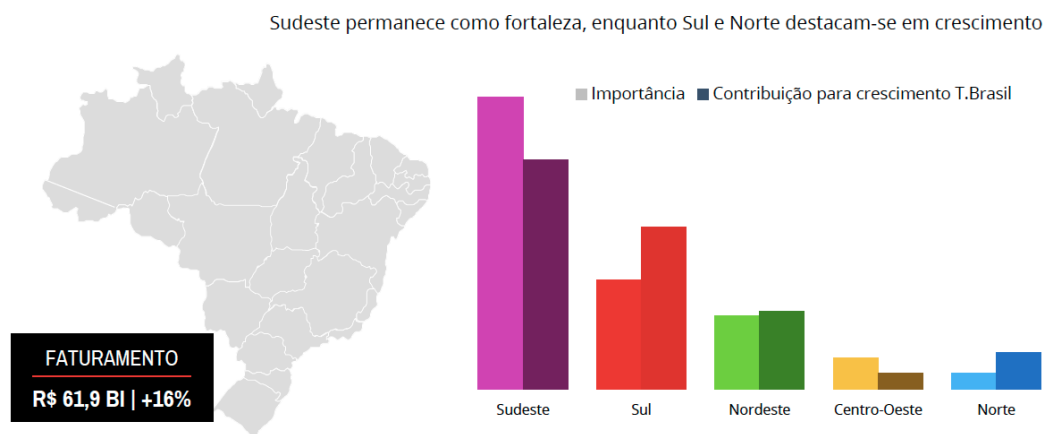


Figura 5 – Crescimento do e-commerce por regiões no Brasil

(Fonte: Ebit | Nielsen Webshoppers 41)

De acordo com pesquisa realizada pela Kantar⁶, até 2025 5% de todos os gastos do mercado latino em bens de consumo será online. O e-commerce hoje é o canal de venda que mais cresce não só no Brasil, mas no mundo, ainda que seja

⁶ Disponível em: <<https://br.kantar.com/tecnologia/comportamento/2016/outubro-em-2025,-5-do-gasto-dos-latinos-em-bens-de-consumo-sera-online/>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

considerado pequeno na América Latina, tendo hoje 0,2% de participação no volume total de vendas, ou seja, ainda há grande espaço para crescimento. Ainda de acordo com o relatório Kantar Worldwide, para aqueles que não realizam comprar online, os motivos são: preferir ver antes de comprar, desconfiança no fornecimento de dados online, não saber usar/não ter acesso à internet. Ainda assim, mesmo que a presença do mercado online na América Latina seja tímida, a tendência é que continue crescendo nos próximos anos. Considerando apenas os primeiros quatro meses de 2020, o e-commerce no Brasil faturou R\$ 60 bilhões em faturamento e atingiu 148 milhões de pedidos⁷, o que já representa um crescimento em relação ao ano anterior.

Entretanto, para serem bem-sucedidas no setor, é importante que as empresas aprendam a trabalhar com o mercado digital, que possui um funcionamento diferente daquele apresentado pelo mercado tradicional. Isso porque:

As mudanças rápidas e frequentes causadas pela tecnologia são uma fonte constante de risco para as empresas. As mudanças produzidas pela internet podem alterar repentinamente paradigmas de negócios e pegar de surpresa empresas inteiras, liquidando ou dificultando as formas tradicionais de fazer negócios. (RAMOS et al, 2011, n.p.)

Assim, é preciso que as empresas estejam atentas às mudanças tecnológicas e culturais, principalmente levando em consideração que o setor digital está sempre em constante mudança, não só no que diz respeito à tecnologia, mas também de comportamento de consumo (RAMOS, 2011).

2.3 Varejo virtual no setor alimentício

De acordo com o relatório Webshoppers, da Ebit | Nielsen, em 2019, o canal de Autosserviço cresceu 63% em relação ao ano anterior, sendo o setor que apresentou maior crescimento de vendas online do país. Embora represente apenas 5% do total de pedidos do ano, é o segundo lugar em faturamento, com 7% do montante total do mercado digital brasileiro.

O varejo virtual, também conhecido como E-tail, tornou-se uma ferramenta poderosa para os varejistas atingirem diferentes públicos. Com a difusão da Internet, as vendas no varejo online foram fortalecidas, impulsionadas por outras vantagens, como a comodidade e a maior possibilidade de parcelamento das compras. (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010, p. 19)

⁷ Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-autosservico-webshoppers/>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

Segundo estudos realizados pela CVA Solutions⁸, houve um aumento de 42% no número de consumidores que comprar bebidas, alimentos e produtos de limpeza online. Entretanto, apesar de ser um mercado que está crescendo, ainda é pouco explorado pelos grandes *players* varejistas. Dos grandes supermercados do país, hoje apenas 18 deles possuem plataformas de e-commerce⁹. Dentro desses, em cinco deles não estão disponíveis todas as marcas da rede, como é o caso do Grupo GPA que, apesar de possuir plataformas de compra online para o Pão de Açúcar e o Extra, não as tem para as marcas Assaí e Compre Bem.

Ainda de acordo com dados do Consumidor Moderno, São Paulo e Rio de Janeiro são as localidades que concentram a maior parte dos investimentos no setor de e-commerce de alimentos e bebidas e costumam ser utilizadas pelos grandes varejistas como protótipos de logística e planejamento de expansão.

Mas, apesar do setor ainda ser pequeno, cada vez mais grandes redes estão interessadas em fazer parte dele por ver seu potencial. É o caso do Grupo Carrefour, que tem feito investimentos em logística, marketplace e parcerias com o objetivo de se tornar o líder no setor de e-commerce alimentar¹⁰. De acordo com o diretor financeiro do Grupo no Brasil em entrevista para a imprensa, “o comércio eletrônico de alimentos ainda é muito novo, mas é um mercado que vai se desenvolver. Já somos o líder no varejo alimentar, não podemos ficar de fora do e-commerce”. Hoje, a liderança do setor fica por conta do grupo GPA Brasil.

O E-commerce Brasil¹¹ aponta que, de acordo com a pesquisa Brasil Supermercados Online, a estimativa é que, em 2023, o mercado brasileiro seja responsável por movimentar R\$ 46,8 bilhões no e-commerce alimentar. Barreiras que hoje os consumidores apresentam, como qualidade, custo e conveniência, estão sendo derrubados por uma série de fatores apontados na matéria, como o avanço de uma realidade *omnichannel*, o aumento do relacionamento via aplicativos de celular, as entregas super rápidas que aproveitam as lojas físicas como *hubs* para a compra online acelerando o processo de entrega, e o avanço dos marketplaces, que cria

⁸ Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2018/10/31/e-commerce-de-alimentos-dobra-aplicativos-aumentam/>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

⁹ Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/02/11/e-commerce-alimentos-bebidas-brasil/>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

¹⁰ Disponível em: <<https://exame.com/negocios/com-rappi-carrefour-quer-ser-o-lider-no-e-commerce-alimentar/>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

¹¹ Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/supermercados-a-nova-fronteira-do-varejo-online/>>. Acesso em: 1 jun. 2020.

vantagens competitivas e acelera o crescimento das vendas não apenas nas lojas online, mas também nas lojas físicas. Alguns exemplos de marketplaces que estão ganhando destaque na categoria são o Uber Eats e o Rappi, que oferecem serviços de entrega expressa (*delivery*).

Em resumo, ainda tenha uma participação pequena no mercado, é esperado que o e-commerce alimentar assuma cada vez mais relevância no contexto de mercado eletrônico do país.

2.3 Marketing Digital

Em um contexto de ascensão do e-commerce, o marketing digital se faz mais necessário do que nunca. De acordo com Rebelo (s/d):

Neste sentido, Kotler et al. (2009), definem marketing digital como “uma forma de comunicação e interação das organizações com os seus clientes, através de canais digitais (Internet, e-mail, etc.) e as tecnologias digitais”. Por seu turno, para Chaffey et al. (2003), o conceito em questão foca-se somente na “forma como a Internet pode ser utilizada em combinação com os media tradicionais para oferecer serviços aos consumidores”, (REBELO, s/d, p. 181)

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), em um mundo conectado é preciso revisitar o próprio mix de marketing, de forma que ele seja redefinido para os quatro Cs (ao invés dos tradicionais 4Ps), sendo eles: cocriação, moeda (*currency*), ativação comunitária (*comunal activation*) e conversa, de forma que, em um contexto de economia digital, o consumidor tem participação muito mais ativa do consumidor, de maneira que “com a maior participação do consumidor, as empresas estão envolvendo os clientes na comercialização transparente” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 66).

No cenário de mercado digital, as opções são ilimitadas e como se destacar entre os concorrentes passa a ser uma questão para as empresas, já que o marketing tradicional, da forma que está estruturado, não consegue abranger esse setor do mercado. E é exatamente neste contexto que o marketing digital entra, não para substituir o marketing tradicional, mas sim para que eles coexistam, “com papéis permutáveis, ao longo do caminho do consumidor” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 69). A Figura 6 ilustra como marketing digital e tradicional integram-se, na prática.

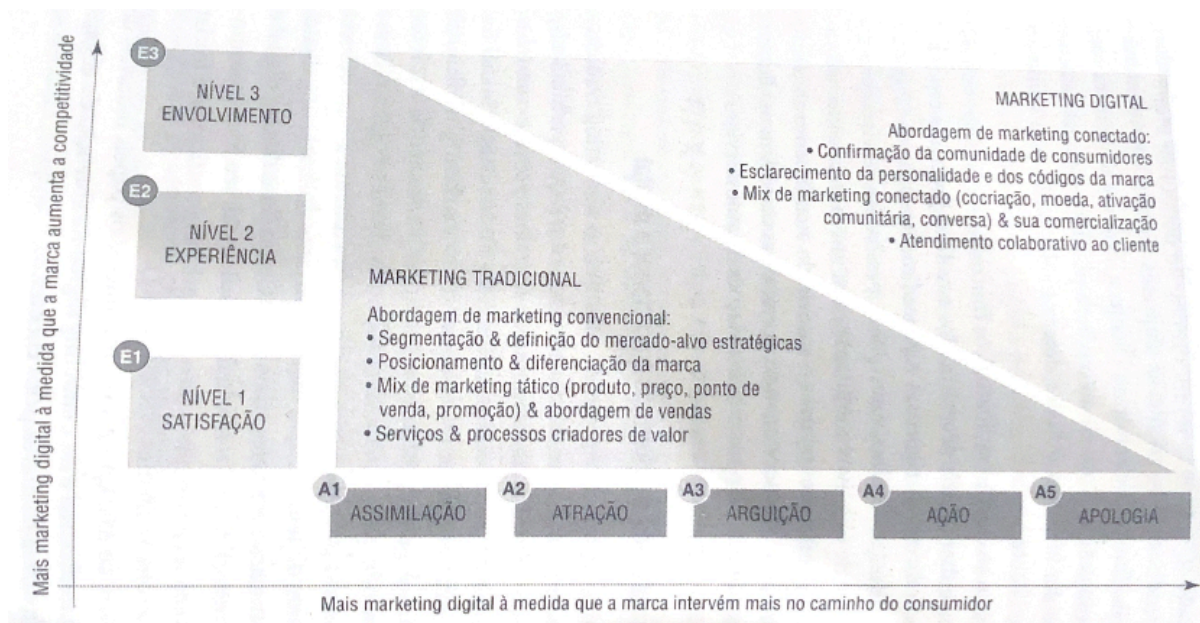


Figura 6 – Os papéis permutáveis dos marketings tradicional e digital
 (Fonte: Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital)

Observando a Figura 6, é possível perceber que o marketing digital atua de forma muito mais próxima aos consumidores, atuando em suas comunidades, que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) definem como os novos segmentos, sendo “formadas naturalmente por consumidores dentro de fronteiras que eles mesmos definem” (2017, p. 64). Assim, para ser efetivo, o marketing digital precisa não só entender o que e onde o consumidor fala, como também precisa saber falar a sua linguagem, de forma a criar diferenciação de marca no meio digital. “É preciso se destacar da multidão e conectar-se de forma significativa com os consumidores em apenas alguns poucos pontos de contato cruciais” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 77). Assim, conseguir resultados expressivos na internet, é mais sobre o que falar e onde falar do que falar para o público de massa. Entretanto, apesar de importante, o marketing digital ainda é um setor que não está maduro em grande parte das empresas.

Observando o cenário brasileiro, tem-se que o mercado de marketing digital é um dos mais importantes do mundo e o país com maior percentual de investimentos em marketing digital da América Latina. Entretanto, apesar do panorama promissor, ainda há uma grande diferença entre a oportunidade presente no marketing digital e o quão maduro o setor está dentro das empresas do país, de

acordo com o que é apresentado no estudo Digital Marketing Readiness¹², realizado pela McKinsey.

De acordo com dados apresentados pelo estudo, apesar de dois terços da população brasileira estar hoje conectada à internet, 80% das empresas (envolvidas na pesquisa) ainda estão em estágios considerados iniciais no que diz respeito à maturidade em marketing digital. Estatisticamente, os investimentos em mídia digital não acompanham o comportamento do consumidor, de forma que as grandes agências e empresas do país ainda encaram a televisão como maior fonte de investimento de mídia, ainda que esta apresente um índice de atenção 13% inferior ao apresentado pela mídia digital, conforma apontado pela McKinsey. Além disso, as empresas encaram e iniciam o marketing digital como uma adaptação dos processos off-line. Segundo Marcelo Tripoli, Expert Associate Partner da McKinsey, o dinheiro não é o problema na maior parte dos casos, “alguns investem 40%, 50% do orçamento de marketing em digital, mas não têm skills, processos, pessoas e agências que entendam profundamente do assunto. É preciso que todo o ecossistema esteja capacitado para tirar o máximo do marketing digital”¹³, pontua. E para que esse cenário mude nos próximos anos, é preciso que as empresas apresentem mudança na mentalidade corporativa dos times de marketing, comecem a trabalhar cada vez mais com equipes multidisciplinares, passem a tomar decisões baseadas em dados concretos e adotem uma cultura que é centrada no cliente, e não na companhia.

Com base na experiência da autora atuando na área de Marketing Digital de uma multinacional de bens de consumo, a resistência da mudança em relação aos investimentos de mídia é perceptível, principalmente em empresas mais tradicionais do mercado. Ainda há a visão de que investimento em campanhas para serem veiculadas na televisão são a melhor opção para todos lançamentos, ainda que dados de campanhas digitais apontem o contrário; o comercial de televisão é visto como o *brilliant at the basics* e muitas vezes impede a veiculação de campanhas digitais por conta do alto custo de produção e veiculação que consomem o orçamento anual. O movimento de valorização do digital está acontecendo, mas ainda está longe do cenário ideal.

¹² Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-estado-do-marketing-digital-no-brasil-14-alavancas-para-atingir-a-maturidade>>. Acesso em: 2 jun. 2020.

¹³ Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/02/05/como-vai-o-brasil-em-marketing-digital.html>>. Acesso em: 2 jun. 2020.

3 TRADE MARKETING X E-COMMERCE

Desde março de 2020, o Brasil tem enfrentado uma situação nunca antes vista: uma pandemia global que tem afetado não só os sistemas de saúde locais, mas que também tem gerado grandes impactos na economia e na forma com a qual grandes empresas comercializam seus produtos. Com grande parte dos estabelecimentos do país fechados, com exceção daqueles considerados como atividades essenciais, como é o caso de supermercados e drogarias, e o aumento do desemprego, bem como da diminuição da renda no país, é inevitável o impacto sobre as estratégias de trade marketing das grandes empresas, bem como na relevância que o e-commerce tem no dia a dia dos consumidores.

De forma gradual, como foi discutido no decorrer desse texto, o e-commerce vem ganhando espaço no mercado nos últimos anos, principalmente por conta da democratização do uso da internet no Brasil e pelas facilidades que a modalidade apresenta. Conseqüentemente, a estratégia de trade marketing das empresas vem cada vez mais precisando ser adaptada, cedendo espaço para ações de marketing digital e gestão de distribuição online. Entretanto, como abordado no tópico 4.3, o movimento ainda é tímido e 80% das empresas do país encontram-se em um estágio inicial no que diz respeito a atividades digitais¹⁴. Principalmente quando se fala de multinacionais tradicionais no mercado, o movimento de mudança enfrenta ainda muita resistência, com o marketing tradicional ainda sendo valorizado em relação a ações digitais; confia-se no valor da marca e na consistência que ela possui no mercado.

Esse cenário, porém, tem se alterado de forma drástica em 2020. Com a quarentena compulsória e as pessoas saindo cada vez menos de casa desde março, para conseguirem sobreviver no mercado, as empresas estão em um processo de adaptação e o e-commerce tem avançado de forma muito mais rápida e intensa do que o planejado. De acordo com relatório do Mercado Livre¹⁵ para o período, 83% das pessoas só saem de casa em momentos que consideram essenciais. Como consequência, em quatro semanas de isolamento, a penetração do e-commerce na América Latina cresceu 387%.

¹⁴ Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/02/05/como-vai-o-brasil-em-marketing-digital.html>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

¹⁵ E-commerce: evolução nos hábitos do consumidor em tempos de Covid-19. Mercado Livre. Maio, 2020.

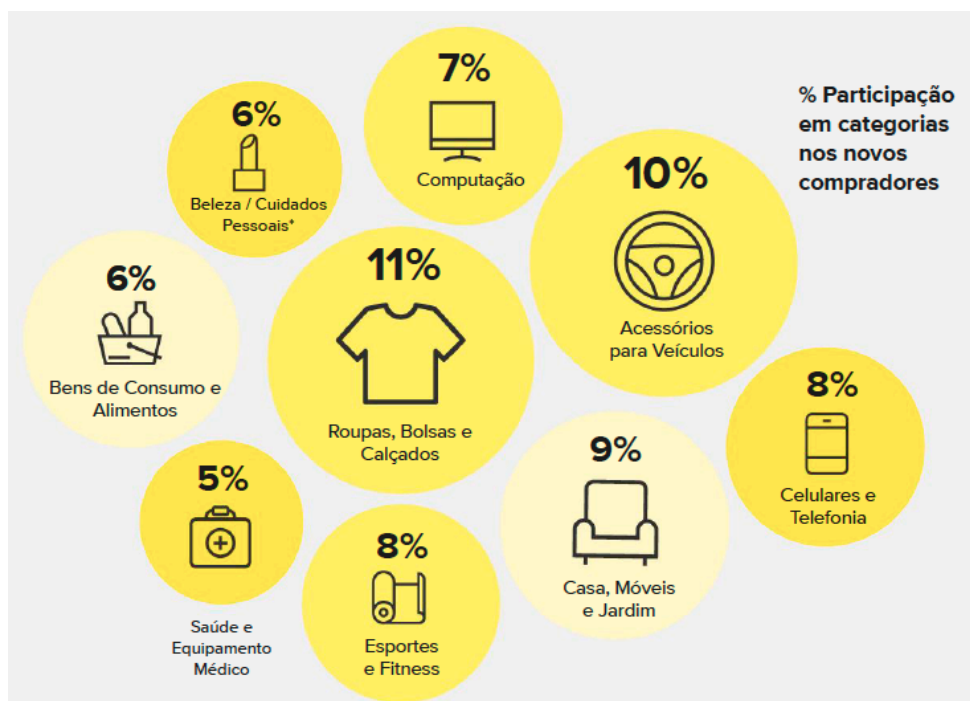


Figura 7 - % de participação de novos compradores no Mercado Livre

(Fonte: E-commerce: evolução nos hábitos do consumidor em tempos de Covid-19)

Como pode ser observado na Figura 7, de acordo com dados internos do Mercado Livre, todos os segmentos apresentaram um aumento de procura no período, inclusive categorias que, pré-pandemia, tinham pouca representatividade dentro do e-commerce, ainda que estivessem em ascensão, como é o caso de bens de consumo e alimentos, que só no Mercado Livre, teve um aumento de 6% no seu público consumidor. Em pedidos, o aumento foi ainda mais significativo: 164% de crescimento em comparação com o mesmo período de 2019. De acordo com relatório da Squid¹⁶, alimentos e bebidas estão entre o Top 10 de produtos mais comprados na internet no contexto de distanciamento social. Aumento este impulsionado pelo novo estilo de vida que os consumidores foram forçados a adotar com o maior tempo em casa. Segundo a SBVC¹⁷, o isolamento no Brasil, que possui apenas 6% da receita do varejo em meios online (contra 15% da média mundial) tem forçado um adiantamento na evolução do que é chamado de segunda, terceira ou até quarta “onda” do comércio eletrônico, quando há o movimento de compra online de itens menores e mais baratos, como alimentos, bebidas e itens de higiene pessoal,

¹⁶ O Novo Normal – 10 transformações no consumo digital geradas pelo distanciamento social. Squid. Maio, 2020.

¹⁷ Disponível em: <<http://sbvc.com.br/grande-guerra-ecommerce/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

segmentos que iam bem no varejo físico, de forma que, até então, as empresas desses segmentos não olhavam com atenção para a venda online das categorias.

Em conjunto com as mudanças de mercado que já vinham acontecendo nos últimos anos, a intensa aceleração do e-commerce gerada pela pandemia resultou em impactos nas estratégias de trade das corporações. De acordo com dados da McKinsey¹⁸, as empresas precisaram realizar ajustes em seu modelo operacional, remapeando gastos em marketing de forma a capturar a demanda decorrente dos canais digitais, repensando a cadeia de suprimentos, principalmente em decorrência de interrupções de produção e transporte no momento, repensando o modelo de operação das lojas. Mais do que nunca é preciso repensar as ações de ponto de venda, valorizando não só grandes varejista, mas também *players* digitais em crescimento, como Rappi, iFood, Uber Eats, Mercado Livre, bem como sites próprios das marcas, priorizando uma experiência de qualidade não só off-line, algo que grandes marcas já trabalham com primazia em suas estratégias de trade, mas também no ambiente online.

Afunilando para o setor alimentar, relevante para o trabalho, é preciso que, mais do que em outros setores, as empresas e varejistas prezem pela experiência do cliente. Um estudo¹⁹ da Think With Google traz que, o conjunto de experiência do usuário e novas tecnologias fazem a diferença na fidelização dos clientes, conforme mostrado na Figura 8.

Como **entregar lealdade e conveniência?**



Figura 8 – Diferenciação no mercado digital

(Fonte: Think With Google)

¹⁸ Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/relatorio-mckinsey-aponta-diretrizes-varejistas-coronavirus-covid-19/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

¹⁹ Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/o-que-sabemos-ate-agora-sobre-o-futuro-do-varejo-alimentar/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

Pensando no futuro, é preciso que as empresas, em seu plano estratégico, não priorizem apenas a distribuição e expansão de lojas físicas, oferecendo também serviços integrados aos consumidores. Apesar dos impactos serem o resultado de medidas emergenciais para atender o público durante a crise, a expectativa é que a mudança dentro das estratégias das empresas se mantenha mesmo após o período passar. Afinal, o avanço do e-commerce é um fato inegável e estar contra ele, é estar contrário ao desenvolvimento, o que conseqüentemente acarretará na perda de relevância da marca no futuro. Ou seja, o avanço do e-commerce afeta sim as estratégias de trade marketing das empresas, apresentando a necessidade de um *mindset* digital para lidar com os pontos de vendas, que passar a ser cada vez mais online, bem como a realocação de investimentos para tal.

4 ANÁLISE DE CASO

4.1 Metodologia

Para a realização desse trabalho foi escolhido o método de estudo de caso, com informações encontradas na prática. Sendo assim, foi escolhida uma empresa multinacional suíça do setor de alimentos, cuja sede no Brasil fica localizada em São Paulo. O setor escolhido para análise foi o de Chocolates, importante área para a empresa. As informações referentes às estratégias de e-commerce, a iniciativas de trade marketing e estrutura organizacional foram cedidas pela empresa para realização deste trabalho.

Por ser uma empresa de grande importância na distribuição não só de chocolates, mas de produtos alimentícios, que possui grande representatividade no país, estando presente em 99% das casas dos brasileiros, ela tem um amplo relacionamento com diversas redes varejistas, tópico que será explorado no decorrer da análise.

4.1.2 Objetivos

O objetivo principal do estudo é entender a forma que as ações de trade marketing e e-commerce estão estruturadas dentro da empresa, de forma a analisar se o mercado digital tem impacto nas estratégias de mercado off-line, no contexto do setor de chocolates. Em paralelo, será analisado também o papel do marketing digital na integração entre consumidor e empresa no ambiente virtual.

Para isso serão analisadas informações estratégicas cedidas pela própria empresa para utilização exclusiva deste trabalho.

4.2 Mercado de chocolates no Brasil

De acordo com a ABICAB²⁰, o Brasil é o terceiro maior produtor de chocolate do mundo. Os dados do mercado brasileiro de chocolates²¹ diz que, a média de consumo anual no país é de 1,2 quilos ao ano por pessoa. Um consumo tímido quando comparado com os 8,3 quilos da Suíça - maior mercado consumidor – e os 8,2 quilos da Alemanha, mas ainda relevante para a realidade brasileira. O produto é consumido

²⁰ Disponível em: <<https://www.finamac.com.br/noticias/2012/01/o-mercado-de-chocolates-no-brasil>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

²¹ Disponível em: <<http://www.negociosemovimento.com.br/economia/o-doce-mercado-de-chocolate-no-brasil/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

por 75% da população do país; desses, 35% não o trocariam por outro alimento. A preferência nacional é pelo chocolate ao leite, seguido pelo branco e, por último, o amargo.

Quando se fala do canal de compra, a maior forma de acesso dos consumidores ao produto ainda está nos supermercados e hipermercados, representando 76% do mercado. Embora ainda não haja dados computados, nos desde março de 2020 é possível perceber uma mudança nesse acesso. Devido ao isolamento social, resultado de uma pandemia global, tem havido um aumento na procura de itens da categoria em plataformas de e-commerce.

Em relação a hábitos de consumo, 88% dos brasileiros compram o chocolate para consumo próprio, e as datas de maior relevância nas vendas são Páscoa, Natal, Dia dos Namorados e o período de inverno. Geograficamente falando, São Paulo é a praça mais importante do país para o setor.

Em relação às categorias, a grande preferência do brasileiro são os chocolates populares, de forma que apenas 6% do mercado consumidor do país consome chocolates considerados *premium*²². De acordo com dados fornecidos pela empresa a ser analisada, o setor de chocolates hoje é considerado uma categoria de impulso, sendo aqueles produtos que não constituem a principal motivação por trás da compra mas que, por causa do conjunto de preço, alcance e exposição, acabam tendo sua compra estimulada.

4.3 Apresentação dos resultados

Hoje, na multinacional analisada, trade marketing, e-commerce e marketing digital são tratadas como três estruturas completamente independentes. Assim, o processo de integração e trabalho conjunto entre áreas ainda é muito recente. Trade marketing segue sendo a área de maior importância entre as três, tendo a maior estrutura para funcionamento e recebendo a maior porcentagem de investimentos no ano. Isso se dá principalmente pela tradição no varejo que a marca apresenta e a baixa presença digital nos últimos anos. Há 100 anos atuando no país, foi apenas em 2017 que a empresa começou a atuar com vendas digitais, atividade que começou a

²² Disponível em: <<https://exame.com/blog/investidor-em-acao/chocolate-um-mercado-disputado/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

ser intensificada em 2019, de forma que ainda está em um estágio inicial no setor de e-commerce.

No setor de chocolates, até o primeiro trimestre de 2020, a estratégia da companhia priorizava os grandes varejistas, tendo e-commerce como segundo plano. Suas principais praças são São Paulo e Sul, e um de seus principais parceiros varejistas é o GPA, de forma que sua principal distribuição é no varejo de Autosserviço. A categoria no geral vinha enfrentando problemas com o *market share*, resultado da ampla concorrência do mercado, já que a categoria tem muitos *players* já consolidados no mercado. Para contornar esse cenário, a estratégia inicial de trade buscava trabalhar de forma mais concentrada nas praças em que a empresa já possuía um mercado mais forte, intensificando as ações promocionais nos pontos de venda dos varejistas parceiros. Entre essas ações estão promoções corporativas com objetivo de estimular o sell-out, com sorteio de prêmios para clientes que comprarem determinado valor de produtos da marca e produção de materiais dedicados aos pontos de venda de forma a chamar atenção para os produtos oferecidos. No caso de produtos mais premium, gôndolas com design exclusivo foram implementadas em alguns mercados do grupo GPA. Outra ação que vinha sendo muito utilizada era a distribuição de amostras de novos produtos no próprio ponto de venda.

Do ponto de vista do e-commerce, o foco da estratégia inicialmente proposta para o setor de chocolates em 2020 tinha foco em Páscoa, com ativação de mídia cooperada em Google e B2W, concentrando os esforços na plataforma de e-commerce própria da empresa. O foco principal da estratégia digital seria a mudança na operação logística para a sazonalidade, com serviço de entrega até 2 horas após realizado o pedido.

Entretanto, devido ao cenário de pandemia global e distanciamento social que chegou forte no Brasil em março de 2020, tanto as ações de trade marketing quanto de e-commerce foram revistas para minimizar os impactos da pandemia nos resultados da empresa. No trade marketing, a estratégia foi revista e busca principalmente, otimizar a distribuição dos produtos para garantir que não haja falta de produto na gôndola mesmo com um possível aumento de demanda, e trabalhar com ações de *packs* e *claims* promocionais que ressaltam o custo/benefício dos produtos. Um exemplo de ação implementada são promoções corporativas que oferecem prêmios pela compra de produtos, que foram intensificadas. Desde o começo de 2020 já foram duas promoções realizadas com resultados positivos. Outro

exemplo de iniciativa utilizada para evitar estoque acumulado nos parceiros varejista e estimular o escoamento de produtos foram ações de pague e leve, que vão continuar a ser trabalhadas no segundo semestre. A empresa também enviou para os principais parceiros novos materiais de promoção para os pontos de venda, de forma a estimular visualmente a compra. A estratégia no decorrer do ano consiste em oferecer *packs* promocionais que combinem produtos de diferentes categorias por um preço diferenciado (como cafés e chocolates em um mesmo *pack*, por exemplo), também com o objetivo de estimular o sell-out. Promoções corporativas menores e específicas por marca também estão sendo estudadas para serem implementadas no segundo semestre. Para apoio e divulgação das ações a comunicação digital foi essencial. Todo o trabalho de divulgação de promoções tem sido feito via canais digitais. Uma ferramenta essencial que tem sido amplamente utilizada no momento com o objetivo de direcionar o consumidor aos varejistas parceiros é o serviço de localização do Google, que aponta os varejistas parceiros mais próximos que tem disponíveis os produtos que consumidores pesquisarem na internet.

Para apoio aos pontos de venda, a empresa implementou, desde o começo da pandemia, o aumento do turno dos promotores de venda nas principais praças – com todas as medidas de proteção devidamente implementadas – de forma a cobrir o pico de visitas ao supermercado e evitar falta de produto nas prateleiras. Também houve reforço no abastecimento das praças principais – sul e sudeste – e redução da produção de produtos considerados não essenciais, se forma a evitar o acúmulo de estoque nos varejistas e atacadistas.

Em apenas poucas marcas houve registro de produtos não vendidos parados no estoque dos varejistas. Para escoar esses produtos e aumentar o número de vendas, foram feitas campanhas digitais voltadas especificamente para esses produtos, de forma a aumentar o número de vendas. A comunicação digital utilizou *dark posts* – posts com impulsionamento direcionado de mídia, mas que não ficam disponíveis no perfil público das marcas – com direcionamento de mídia voltado para as principais praças e perfis de público-alvo de cada marca. Um exemplo disso foi Páscoa, que, com a pandemia, acabou com produtos sazonais parados no ponto de venda. Para solucionar o problema, a empresa atuou em algumas frentes: amplificação da campanha digital para venda dos produtos, diminuição dos preços nos pontos de venda e acordos com os varejistas para manter os produtos na prateleira por uma semana a mais do que o inicialmente previsto, de forma a queimar

o estoque existente. Todo esse conjunto de ações não só buscou reduzir os impactos da pandemia nos resultados da empresa, como também nos atacadistas e varejistas parceiros.

Pequenos varejistas e comerciantes também têm sido considerados nas estratégias durante a pandemia. Para suportar o “mercado do bairro” a empresa está desenvolvendo um aplicativo que conecta consumidores com os mercados locais mais perto de sua casa, uma espécie de Rappi voltado especificamente para o pequeno varejista. O objetivo é estimular as vendas de quem mais está sendo afetado nesse momento. No momento o projeto está em desenvolvimento, mas tem previsão de ser implementado entre final do primeiro semestre e começo do segundo.

Da mesma forma que aconteceu com trade marketing, a estratégia inicial de e-commerce para o setor de chocolates sofreu alterações. Nas novas ações, a intensificação de comunicação e abastecimento do e-commerce próprio da marca e parcerias com marketplaces para intensificar a distribuição digital, não só para o período de Páscoa, mas para o decorrer do ano. Americanas e Rappi entraram como importantes distribuidores, de forma que a empresa oferece preços e condições especiais para os produtos comercializados em ambas as plataformas.

Neste contexto, marketing digital não só ganhou relevância, como também teve aumento nos investimentos para alavancar as vendas digitais e divulgar as campanhas de parceria de venda online. Na companhia, o setor de marketing digital não é integrado com os times de marketing das marcas, de forma que atua sob demanda e muitas vezes não tem visibilidade de tudo o que está sendo trabalhado no mix de marketing.

Tradicionalmente, a maior porcentagem dos investimentos em marketing é direcionada a campanhas de televisão dentro das marcas principais. Entretanto, nos últimos anos, o investimento em marketing digital tem crescido, principalmente para lançamentos menores. No caso de chocolates, com a pandemia, os investimentos em digital aumentaram, pois todas as campanhas televisivas foram canceladas. Assim, o foco de marketing digital em chocolates tem sido criar *awareness* de marca no meio virtual e gerar conversão em todas as campanhas, com *call to action* para parceiros de e-commerce. Facebook, Instagram e Google Search têm sido ferramentas fundamentais para a comunicação no meio digital. Alguns exemplos práticos de ações implementadas no período foram a campanha de Páscoa, que foi toda feita em

formato de *dark post* e com objetivo de conversão, levando os consumidores para comprar os produtos via parceiros online e principais redes varejistas.

Observando o cenário geral, desde 2019, com o crescimento e investimento no time de transformação digital, a empresa tem buscado se inserir cada vez mais no contexto digital, ação que está sendo intensificada e acelerada em 2020 como consequência da pandemia. Entretanto, por se tratar de uma multinacional muito tradicional no mercado, o processo de mudança, principalmente de *mindset*, não é rápido.

Em resumo, a empresa tem trabalhado cada vez mais na integração entre off-line e online, de forma a conseguir manter sua relevância no mercado e seu ritmo de crescimento, sendo guiada por quatro pilares principais: engajamento, experiência personalizada, logística eficiente e velocidade.

Com base no que foi analisado neste capítulo é possível inferir que o contexto da empresa observada corrobora com o que foi trabalhado no texto: o e-commerce é uma tendência que nem mesmo grandes corporações consolidadas no mercado e tradicionais no varejo podem ficar de fora, de forma que impacta as ações estratégicas de trade marketing. Embora o movimento seja recente e as empresas ainda precisem adquirir maturidade no que diz respeito ao modo de trabalho no digital, mudanças estão acontecendo e, mais ainda, estão sendo aceleradas e intensificadas com o cenário de pandemia global que está gerando alterações profundas no mercado que permanecerão mesmo em um cenário de novo normal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi discutido no decorrer deste trabalho, é possível perceber que os setores de e-commerce e trade marketing estão num período de grandes mudanças dentro das empresas, de forma que é preciso que as empresas se adaptem às novas tecnologias para não perderem relevância no mercado. Entretanto, percebe-se que, por ser um tema novo e que está em ascensão, ainda não há um grande número de publicações teóricas sobre o assunto.

Dentro da multinacional analisada, percebe-se que ainda há muita disparidade e falta de integração entre as atividades de trade com as atividades de e-commerce. Entretanto, ainda que a empresa hoje ainda tenha como foco principal as atividades tradicionais de trade marketing por conta de seu histórico com o varejo, é possível perceber que, na categoria de chocolates, está caminhando cada vez mais para um contexto digital, principalmente para não perder mercado para concorrentes mais bem posicionados no mercado.

De maneira geral, a pandemia global que o Brasil está enfrentando em 2020 está fazendo com que a relação não só das empresas, mas também dos consumidores, com o consumo online e off-line, mude de forma acelerada, trazendo reflexos que poderão ser observados mesmo após o fim da crise vivida. A expectativa para a relação entre trade marketing e e-commerce é que ela continue em frequente mudança e evolução nos próximos anos, com o avanço de novas tecnologias e a mudança nos hábitos dos consumidores.

5.1 Recomendações para o futuro

Este tópico foi escrito com base na experiência da autora atuando com marketing digital no mercado de alimentos.

É possível observar que a forma com a qual as pessoas consomem está mudando de forma acelerada, especialmente nos últimos meses. Categorias tradicionalmente relacionadas ao varejo físico estão crescendo de forma acelerada no digital, com cada vez mais consumidores fazendo suas compras de supermercado utilizando aplicativos das próprias redes varejistas ou marketplaces de entrega.

Nesse processo, é fundamental que as empresas se utilizem do marketing digital para construírem um papel relevante no cenário digital. A personalidade de uma empresa, o serviço que ela entrega, quem ela é, nunca foi tão relevante,

principalmente no contexto digital, na qual usuários da internet trocam informações sobre produtos e sobre a própria conduta da empresa em tempo real. No digital, cobra-se um posicionamento das empresas que vai além dos produtos que ela oferece.

Dessa forma, é preciso que se tenha, em conjunto com a estratégia de e-commerce, uma boa estratégia de marketing digital que busca aumentar a relevância da empresa junto aos consumidores. Assim, cabe ao trade marketing adaptar-se a um novo contexto, no qual o varejista não é mais apenas o ponto de venda físico, mas também contempla a distribuição online. Enquanto o marketing digital vai buscar criar uma conexão entre consumidor e marca, o trade vai conectar esses consumidores com os principais pontos de distribuição dos produtos da marca, de forma que e-commerce, trade e marketing digital precisam estar conectadas e alinhadas em suas estratégias, de forma a entregar tanto para o consumidor, quanto para seus parceiros varejistas (digitais ou não), uma experiência coerente e vantajosa para todos. Hoje um exemplo de companhia que faz isso de forma efetiva é a Ambev, que foi considerada uma das marcas mais lembradas durante a pandemia²³, resultado do seu resultado do seu ágil conjunto de ações que mostraram ao consumidor valor econômico e social. Assim, é preciso que, no futuro, as marcas usem as redes sociais e as ferramentas digitais de forma estratégica, garantindo relevância em um mundo que está cada vez mais conectado.

Entre as principais limitações encontradas para a realização do trabalho está a escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tópico. Como sugestão para possíveis trabalhos futuros, vale uma análise de como a pandemia afetou a estratégia futura das empresas em seus setores de trade marketing e e-commerce, e a forma com a qual o marketing digital costura a relação com o público na nova realidade.

²³ Disponível em: <<https://exame.com/marketing/as-10-marcas-mais-lembradas-pelos-brasileiros-na-pandemia-da-covid-19/>>. Acesso em: 9 de junho. 2020.

REFERÊNCIAS

- A evolução do comércio eletrônico no Brasil.** Internet Innovation, s/d. Disponível em: <<https://www.internetinnovation.com.br/blog/a-evolucao-do-comercio-eletronico-no-brasil/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- A grande guerra do e-commerce.** SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, abr. 2020. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/grande-guerra-e-commerce/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- CARRARI, V.; FALCÃO, F. **O que sabemos até agora sobre o futuro do varejo alimentar.** Think With Google, fev. 2020. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/o-que-sabemos-ate-agora-sobre-o-futuro-do-varejo-alimentar/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- Carrefour lidera ranking dos supermercados brasileiros.** Mercado e Consumo, mar. 2019. Disponível em: <<https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/03/21/carrefour-lidera-ranking-dos-supermercados-brasileiros/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. **Trade Marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- FERREIRA, M. P. et al. **E-commerce: Ações competitivas para o estímulo de compras no varejo.** Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/06a3/26009b3445f8ece65b7c6d9e25d65cc0eff2.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2020.
- FILLIPE, M. **As marcas mais transformadoras durante a pandemia, segundo estudo.** Exame, abr. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/marketing/as-marcas-mais-transformadoras-durante-a-pandemia-segundo-estudo/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- GALVÃO, L.; MARTINS, H.; TRIPOLI, M. **O estado do marketing digital no Brasil: 14 alavancas para atingir a maturidade.** McKinsey & Company, fev. 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-estado-do-marketing-digital-no-brasil-14-alavancas-para-atingir-a-maturidade>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- GAVIOLLI, A. **E-commerce brasileiro fatura R\$ 61.9 bilhões em 2019, crescimento de 16.3% ante 2018.** InfoMoney, 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/consumo/e-commerce-brasileiro-fatura-r-619-bilhoes-em-2019-crescimento-de-163-ante-2018/>>. Acesso em: 28 mai. 2020.
- LAVADO, T. **Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está conectada.** G1 Economia, ago. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- MANCINI, C. **O doce mercado de chocolate no Brasil.** Negócios em Movimento, abr. 2019. Disponível em: <<http://www.negociosemovimento.com.br/economia/o-doce-mercado-de-chocolate-no-brasil/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- MARIOTTI, J. **E-commerce de bebidas e alimentos: uma mina de ouro quase inexplorada.** Novarejo, fev. 2020. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/02/11/e-commerce-alimentos-bebidas-brasil/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.
- MENDONÇA, H. G. **E-commerce.** Revista Inovação, Projetos e Tecnologia – IPTEC, São Paulo, v. 4, n.2, p. 240-251, jul./dez. 2016.
- MOTTA, R. et al. **Trade marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

RAMOS, E. et al. **E-commerce**. 2ª edição revisada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Kindle File.

REBELO, F. **O impacto da transformação digital nas organizações: Marketing digital e consumidor**. In institucional em el ecosistema digital: Uma visión desde las organizaciones (p. 174-191). Sevilla: Editorial Egregius. Disponível em: <<http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/2265>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

RIBEIRO, L. H. L. **O mercado de chocolates no Brasil**. Finamac, s/d. Disponível em: <<https://www.finamac.com/br/noticias/2012/01/o-mercado-de-chocolates-no-brasil>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

RIBEIRO, L.P. **Supermercados: a nova barreira do varejo online**. E-commerce Brasil, mai. 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/supermercados-a-nova-fronteira-do-varejo-online/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

ROCHA, R. **Marketing digital: 80% das empresas estão só começando**. Meio e Mensagem, fev. 2019. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/02/05/como-vai-o-brasil-em-marketing-digital.html>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

ROGÉ, L. **Chocolate: um mercado disputado**. Exame, abr. 2014. Disponível em: <<https://exame.com/blog/investidor-em-acao/chocolate-um-mercado-disputado/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

SALOMÃO, K. **Com Rappi, Carrefour quer ser o líder no e-commerce de alimentos**. Exame, fev. 2019. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/com-rappi-carrefour-quer-ser-o-lider-no-e-commerce-alimentar/>>. Acesso em: 3 jun. 2020.

TERZI, N. **The impact of e-commerce on international trade and employment**. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015382>>. Acesso em: 28 mai. 2020.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: Avanços e aplicações**. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.