

## **ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DESAFIOS FRENTE A UM CENÁRIO DE PANDEMIA: estudo de caso com a Mondelēz Brasil**

### ***COMMUNICATION STRATEGIES AND CHALLENGES FACING A PANDEMIC SCENARIO: a case study with Mondelēz Brazil***

Monique Oliveira Martins Santana – monique.santana01@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Patricia Pereira dos Santos – patricia.santos56@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Gustavo Henrique Del Vechio – gustavo.vechio@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

**DOI: 10.31510/inf.v19i1.1355**

Data de submissão: 05/03/2022

Data do aceite: 25/05/2022

Data da publicação: 30/06/2022

### **RESUMO**

Manter um bom relacionamento com clientes é essencial para o sucesso nos negócios, por isso, com a chegada da pandemia de Covid-19, o uso da Internet se tornou fundamental para estreitar laços e continuar a oferecer diversos tipos de produtos e serviços. Tendo em vista tal cenário, este estudo procura compreender alguns impactos e desafios impostos às empresas frente à crise causada pela pandemia, que afetou consideravelmente a economia global, avaliando como as estratégias de comunicação podem contribuir para os negócios permanecerem ativos em mercados altamente competitivos. No intuito de observar na prática os conceitos teóricos, o trabalho apresenta o caso da Mondelēz Brasil, uma corporação do grupo Mondelēz International, que mesmo muito bem estruturada no país e com recursos à disposição, não ficou imune às dificuldades, precisando repensar muitos dos seus processos para continuar a prosperar. O que se percebe, a partir deste estudo, é que principalmente nos momentos mais difíceis, as empresas devem saber agir rapidamente, manter o alinhamento de suas estratégias empresariais e continuar a investir em pesquisa, desenvolvimento e inovação, a fim de superar as crises e continuar a crescer diante de tantas dificuldades.

**Palavras-chave:** Estratégias de comunicação. E-commerce. Pandemia. Covid-19.

### **ABSTRACT**

Maintaining a good relationship with customers is essential for business success, which is why, with the arrival of the Covid-19 pandemic, the use of the Internet has become essential to strengthen ties and continue to offer different types of products and services. In view of this scenario, this study seeks to understand some impacts and challenges imposed on companies in the face of the crisis caused by the pandemic, which has considerably affected the global economy, evaluating how communication strategies can contribute for businesses to remain active in highly competitive markets. In order to observe the theoretical concepts in practice,

the work presents the case of Mondelēz Brazil, a corporation of the Mondelēz International group, which even though it is very well structured in the country and with available resources, was not immune to the difficulties, needing to rethink many of its processes to continue to thrive. What can be seen from this study is that, especially in the most difficult times, companies must know how to act quickly, maintain the alignment of their business strategies and continue to invest in research, development and innovation in order to overcome crises and continue to grow in the face of so many difficulties.

**Keywords:** *Communication strategies. E-commerce. Pandemic. Covid-19.*

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de compreender os impactos e mudanças, tanto nas práticas dos negócios, quanto no comportamento dos consumidores, frente a uma crise ocasionada pelo surgimento da pandemia do novo coronavírus (Covid-19), que desde 2019 tem afetado a economia global, sendo marcada por períodos de quarentena, isolamento social e *lockdown*.

Para alcançar este objetivo, a metodologia do estudo se define, primeiramente, pela revisão de livros, artigos e matérias especializadas, a fim de construir uma base teórica que contemple as principais transformações para as empresas, que acabaram encontrando no ambiente on-line, mais do que nunca, uma alternativa valiosa para reinventar processos, renovar práticas comerciais, conectar clientes e superar os desafios impostos pelo atípico período de pandemia. Em seguida, no intuito de demonstrar estes aspectos teóricos na prática, propõe-se um estudo de caso com uma empresa do setor alimentício, a Mondelēz Brasil, procurando avaliar os problemas que ela enfrentou com a pandemia e como a representação brasileira desta multinacional conseguiu superá-los e crescer neste período tão difícil.

O estudo se justifica por verificar que a pandemia de Covid-19 tem feito profundas transformações nas práticas de negócio, sendo necessário às empresas encontrarem maneiras de se reinventarem e se adaptarem a essa mudança macroeconômica, a fim de superar a crise, continuar a atender seus públicos, crescer e prosperar.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde o ano de 2019, o mundo enfrenta uma pandemia causada pelo novo coronavírus (Sars-CoV-2), também conhecido como Covid-19, que diariamente apresenta novos casos de infectados e mortes (PAINEL CORONAVÍRUS, 2021). Este cenário, como explicado em

matéria do G1 (ENTENDA..., 2020), afetou consideravelmente a economia global, fazendo com que os diversos setores de mercado, da indústria e do comércio precisassem encontrar meios para se adaptar à nova realidade, marcada sobretudo pelo distanciamento social, quarentena e períodos de *lockdown*. A pandemia trouxe muitos prejuízos à economia dos países, consequentemente fazendo inúmeras empresas fecharem, além de muitos trabalhadores perderem seu emprego. Em matéria para o portal Poder 360, Roscoe e Nobrega complementam:

Com a decretação de lockdowns, fechamentos de fronteiras e restrições sociais em todo mundo, a economia sofreu grandes impactos e setores como o de aviação, turismo e serviços foram os mais impactados. A queda da atividade econômica em vários países levou à necessidade da criação de estímulos econômicos para mitigar os efeitos da pandemia. Com isso, o gasto com medidas contra a crise levou vários países a fecharem 2020 com recorde de endividamento (ROSCOE; NOBREGA, 2021).

Para sobreviverem e se manterem ativas em um ambiente de negócios tão atípico, muitas empresas procuraram diversificar seus meios de produção, trabalho em equipe, comércio, logística e até a promoção, isto é, a divulgação de seus produtos e serviços. De acordo com Santos (2020), a pandemia forçou consideráveis adaptações que se transformaram, inclusive, em novos aprendizados e lições que devem ajudar a traçar novas estratégias empresariais até mesmo para um período futuro de pós-pandemia. As empresas sobreviventes estão se reinventando; neste tempo, empreendedores e gestores precisaram remodelar suas práticas de trabalho, com destaque para o uso mais frequente do sistema de *delivery* de produtos, bem como a adoção de práticas de *home office* para o máximo possível de cargos ou funções das empresas.

É por essa razão que inúmeros negócios encontraram no comércio eletrônico, mais do que nunca, uma alternativa valiosa para sobreviver. Evidência disso pode ser encontrada em um levantamento da Associação Brasileira de Comércio Eletrônica (FATURAMENTO..., 2020), que demonstra um crescimento de vendas on-line no Brasil de 56,8% em comparação a 2019, sendo que o faturamento total do varejo, cujo aumento esperado era de 18%, passou para cerca de 30% em 2020. Estima-se, ainda de acordo com este estudo, que mais de 20 milhões de consumidores realizaram compras pela primeira vez na Internet em 2020, enquanto 150 mil novas lojas entraram no universo on-line neste mesmo ano. Nota-se, assim, uma mudança não apenas em relação às práticas de negócios (vendas on-line), mas também no comportamento de compra dos próprios consumidores, que em virtude do isolamento social recomendado pela Organização Mundial de Saúde, passaram a realizar muito mais compras em ambiente virtual.

Um levantamento realizado pela Hootsuite (2021) corrobora estas tendências. De acordo com o respectivo estudo, dos 7.8 bilhões de habitantes do planeta, mais ou menos 4.6 bilhões (59.5% da população total) já são usuários de Internet, sendo que, deste público, 4.2 bilhões (53.6% da população total) são indivíduos ativos em mídias sociais, com destaque para Facebook, Instagram e Youtube. Só entre 2020 e 2021, a quantidade de usuários de Internet cresceu 7.3% (cerca de 316 milhões de pessoas), enquanto o número de usuários ativos em mídias sociais teve um aumento considerável de 13.2% (cerca de 490 milhões de pessoas).

Neste quesito, o Brasil se coloca, aliás, acima dos percentuais médios globais: de uma população de 213.3 milhões, mais de 160 milhões (75%) possuem Internet, sendo que, destes, 150 milhões (70.3% da população nacional) são usuários ativos em mídias sociais. O Brasil é, ainda, o segundo país no mundo em que os usuários permanecem mais tempo por dia conectados, neste caso combinando trabalho, lazer, entretenimento, busca por informação ou comunicação com contatos. Enquanto a média mundial é de quase 7 horas por dia, o Hootsuite (2021) avalia que os usuários brasileiros permanecem conectados por mais de 10 horas diariamente, perdendo apenas para os filipinos, com quase 11 horas. Entre os países menos conectados estão o Japão (cerca de 4 horas ao dia), a Dinamarca (cerca de 5 horas ao dia), a Alemanha, (cerca de 5h30 ao dia) e a França (quase 6 horas ao dia).

Quanto ao comércio eletrônico, os dados também são expressivos: de todos os usuários de Internet no mundo, mais de 81.5% costumam procurar por produtos e serviços on-line, sendo que 90.4% visitam lojas virtuais e 76.8% realizam compras on-line (HOOTSUITE, 2021). Trata-se, portanto, de um universo global de bilhões de usuários que permanecem conectados por muitas horas todos os dias e com frequência aproveitam o ambiente digital para acessar informações, trabalhar, se entreter, comunicar, pesquisar e realizar compras on-line.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 54) chamam esse imenso público de “*netizens*”,<sup>1</sup> quais sejam os cidadãos da Internet que adoram se conectar e permanecer on-line. Não é que as lojas físicas ou tradicionais deixarão de existir para dar lugar às lojas on-line (ao que parece, como os próprios autores esclarecem, elas coexistirão); no entanto, se uma empresa, sobretudo em um período tão difícil de pandemia e distanciamento social, não possuir representação on-line, poderá perder um mercado considerável de usuários que diariamente acessam mídias sociais para se informar, além de sites de lojas on-line para pesquisar ou adquirir novos produtos e serviços. Aliás, vale a pena acrescentar, como demonstra o Hootsuite (2021), que mais de 5.2

---

<sup>1</sup> O termo “*netizens*”, como os próprios autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) alegam, foi cunhado inicialmente por Michael Hauben, ainda no início da década de 1990.

bilhões de pessoas no mundo se conectam por seus dispositivos móveis (sobretudo *smartphones*), o que indica que há um enorme potencial para aplicativos (*apps*) e sistemas destinados a usuários cuja característica mais marcante, como complementam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), é a constante mobilidade e o acesso contínuo, de onde estiverem.

Para Longo (2019), saber aproveitar as mídias sociais e os aplicativos para se conectar com o público, bem como investir em sites e mecanismos on-line para ofertar produtos e serviços, vendê-los e entregá-los com eficiência não se trata mais de algo experimental, mas sim fundamental. Esta também é a perspectiva do SEBRAE (QUAIS..., 2021), ao mencionar que, para promover uma conexão mais próxima com consumidores e alavancar vendas, é muito importante a presença em mídias como o Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn, além de ter um site institucional, loja eletrônica, serviços de atendimento e outros recursos digitais que permitam estreitar laços e tornar marcas, produtos e serviços mais conhecidos e lembrados.

É por essa razão que Di Felice (2008) argumenta que, no universo digital, a comunicação não pode ser explicada simplesmente colocando-se emissor de um lado e receptor de outro; na verdade, a comunicação digital é um processo de fluxo contínuo em rede, em que, neste caso, empresas e indivíduos podem ser, ao mesmo tempo, tanto emissores quanto receptores. Em outras palavras, os *netizens* não são indivíduos meramente passivos, cuja única função é apenas aceitar ou rejeitar ofertas; eles se conectam a uma grande rede de contato, falam de produtos e serviços, criticam experiências ruins, recomendam algumas marcas e falam mal de outras; compram produtos, assim como podem se colocar como vendedores; estão em constante mobilidade e querem, muitas vezes, participar do progresso dos negócios que sentem afinidade (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). O universo on-line não é, afinal, uma via de comunicação de mão única, mas sim um ambiente propício ao engajamento e à conectividade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTUDO DE CASO

Compreendida a importância de as empresas investirem cada vez mais no ambiente on-line para a conexão e o engajamento com seu público, bem como para atrair novos clientes e tornar marcas, produtos e serviços mais desejados ou conhecidos, apresenta-se, a seguir, um estudo de caso com a Mondelēz Brasil,<sup>2</sup> uma corporação do grupo Mondelēz International que

---

<sup>2</sup> O site Mondelēz Brasil pode ser acessado em: <https://www.mondelezinternational.com/Brazil>.

mesmo muito bem estruturada no país e com recursos à sua disposição para enfrentar quaisquer crises, não ficou imune à dificuldades com a chegada da pandemia do novo coronavírus.

Mais especificamente, a Mondelēz Brasil é a quarta maior operação da Mondelēz International, com cerca de 10.000 funcionários e divisões (fábricas, escritórios e centros de distribuição) nos estados de São Paulo, Paraná e Pernambuco. Alguns de seus produtos mais conhecidos incluem chocolates Lacta, chicletes Trident e Bubbalo, pastilhas Halls, biscoitos Club Social, Oreo e Trakinas, requeijão Philadelphia e sucos Tang (SOBRE..., 2021).

Por ser uma empresa com experiência de mercado e de grande reputação, a Mondelēz Brasil sabe da importância do investimento em comunicação, não apenas para divulgar seus produtos e serviços, mas também para elevar o valor de suas marcas, tanto no sentido de conquistar novos clientes, quanto em relação a aumentar o seu faturamento e até atrair mais investidores. Prova disso é a quantidade de campanhas de marcas que, ao longo dos anos, esta empresa tem realizado em diversas mídias ou até em ações pontuais junto à sociedade.<sup>3</sup>

De acordo com uma matéria do Diário de Pernambuco (APOSTA..., 2018), desde o ano de 2018 a Mondelēz Brasil já vinha buscando novas estratégias para aumentar suas vendas, contudo, a crise econômica acabou freando seu ritmo de expansão, obrigando a empresa, assim como tantas outras no mercado, a procurarem novos caminhos ou até se reinventarem.

Neste sentido, Lima (2021) acrescenta que, apesar de a pandemia ter impulsionado a necessidade de um relacionamento mais próximo e mais digital com as pessoas, esta é uma abordagem que a Mondelēz já procurava praticar antes da crise sanitária: nas palavras da diretora de excelência de marketing da Mondelēz Brasil, Tatiana Gracia (citada na matéria deste autor), desde 2018 a Mondelēz já vinha estudando os acontecimentos em seu setor, observando como suas estratégias de marketing poderiam impactar ou se conectar mais profundamente com seu público. Ou seja, mesmo com as dificuldades de uma crise econômica, a empresa já buscava estratégias para reforçar o relacionamento com as pessoas e aumentar sua penetração on-line. Aliás, como complementa Grazielli Parenti, diretora de assuntos corporativos e governamentais da Mondelēz (APOSTA... 2018), nos últimos anos a empresa tem investido muito em fortalecer suas operações regionais, ampliar sua presença no segmento de alimentos mais saudáveis, além de consolidar seus negócios a partir das vendas on-line, isto é, pela Internet.

Esta perspectiva também é claramente evidenciada em uma matéria da Jornada Digital, promovida pelo Sistema Fiep (REPRESENTANTES..., 2019): nela, há o relato de André

---

<sup>3</sup> Para se ter como exemplo, basta pesquisar por “campanhas Mondelez” no Youtube para encontrar as diversas campanhas e ações comunicacionais realizadas pela empresa nos últimos anos.

Bacellar, gerente de processos da Mondelēz, que afirma a importância de estar atento às novas práticas de negócio, sair da inércia e, inclusive, mudar a cultura da companhia no sentido de entregar ainda mais valor para o consumidor, fazer parcerias e criar um ecossistema de inovação e uma cultura e colaboração, com profissionais bem preparados para se engajar com as pessoas.

Em outras palavras, com a chegada da pandemia do novo coronavírus em 2019, os planos de maior investimento no ambiente digital se tornaram fundamentais para que a Mondelēz Brasil atravessasse a crise, reorganizando suas estratégias de negócios, tanto em relação a realizar parcerias e encontrar novas soluções tecnológicas quanto no sentido de cuidar da sua cultura corporativa, afinal, motivar e ter um ótimo ambiente para funcionários e colaboradores é tão importante quanto a excelência no relacionamento com consumidores.

Além do uso mais intenso de mídias sociais como o Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter, tanto Guimarães (2020) quanto Grandi (2021) destacam que a Mondelēz Brasil firmou parcerias com mais de 300 mercados varejistas on-line e *apps* de entrega, tais como Uber Eats, iFood, James Delivery e Rappi, para promover e realizar as vendas de seus produtos em todo o território nacional. Esta estratégia de sucesso fez com que o e-commerce da Mondelēz disparasse, crescendo cerca de 532% entre abril de 2019 e o mesmo mês de 2020.

Os resultados foram surpreendentes para a Mondelēz Brasil, até porque, lembra Grandi (2021), o decreto de fechamento do comércio em muitos estados brasileiros coincidiu com o período de Páscoa, que é uma das épocas do ano mais importantes para a empresa, pois ela atua fortemente no segmento de chocolates. O relatório *State of Snacking* (2021) demonstra que, antes da pandemia, cerca de 26% dos consumidores compravam on-line alimentos, como batatas chips, balas, bolachas, chocolates e outros (*snacks*) e 74% se dirigiam às lojas físicas para isso; com o isolamento social, 43% passaram a usar o ambiente digital, contra 57% em lojas físicas; por isso foi tão importante à Mondelēz Brasil ter se adequado em pouquíssimo tempo, a fim de conseguir vender seus produtos no universo digital com mais eficiência.

De acordo com Eduardo Amendola Cavalcanti, gerente corporativo de comunicações da Mondelēz Brasil, citado na matéria de Grandi (2021), estes dados demonstram claramente que o negócio da empresa até poderia ter algumas outras prioridades antes da pandemia, no entanto, com a chegada da crise, o investimento no e-commerce tornou-se fundamental.

Para que a conexão com os consumidores aconteça, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) consideram ser necessário muito mais do que apenas tentar vender produtos e serviços; é preciso, ao contrário, unir razão e emoção para ter um propósito ao transmitir os valores de marca. Aliado à teoria, Lima (2021) não deixa de notar que, para promover seu negócio, a

Mondelēz Brasil procura utilizar muitos estímulos visuais e ações sociais com o objetivo de conectar consumidores e estabelecer um vínculo mais verdadeiro com eles. Aliás, vale ressaltar, de acordo com Marques (2021), que mesmo investimento muito mais fortemente no ambiente digital, a Mondelēz Brasil não cortou investimentos na comunicação nos pontos de venda (*merchandising*), em anúncios publicitários em mídias como a televisão ou ainda em promoções de vendas que podem atrair a atenção dos consumidores. O que aconteceu foi que a empresa intensificou sua presença digital, sem deixar seus esforços em outros canais de comunicação.

Isso, por certo, se refletiu em diversas vantagens para a Mondelēz Brasil, que segundo Vieira (2021), conseguiu superar as dificuldades da pandemia e neutralizando até mesmo a queda geral de vendas dos chamados “itens de impulso”, tais como chicletes e balas, antes muito dependentes das vendas em pontos físicos, como bares e bombonieres. Para uma empresa fabricante de produtos alimentícios como esses, os resultados na pandemia foram significativos.

#### 4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O estudo de caso com a Mondelēz Brasil apresenta algumas constatações valiosas e que se alinham à fundamentação teórica inicialmente apresentada neste estudo. Primeiramente, é importante observar que mesmo tratando-se de uma empresa de grande porte, bem estruturada e preparada para os desafios de mercado, ainda assim ela não ficou imune aos abalos e transformações decorrentes da pandemia do novo coronavírus, iniciado em meados de 2019.

No entanto, ao sentir os efeitos de mudança em seu macroambiente, nota-se que a Mondelēz agiu prontamente a fim de superar as dificuldades e assegurar a eficiência nas vendas e em seu faturamento mensal. E esta foi um importante diferença em relação a tantas outras empresas que declinaram neste período: tendo em vista o agravamento de casos de Covid-19, que conseqüentemente gerou isolamento social e *lockdown*, a empresa procurou investir ainda mais em recursos tecnológicos para conseguir manter uma conexão próxima aos consumidores, potencializando sua presença sobretudo nos canais de comunicação digital, tais como seu site institucional e nas redes sociais. O resultado disso foi o contínuo crescimento da Mondelēz, tanto em relação à venda de produtos quanto no relacionamento com seus clientes. Nota-se, neste sentido, o quão acertada foi a estratégia da Mondelēz, neste período de crise, em não cortar investimentos em comunicações, sobretudo digitais; por isso, é tão benéfico que as empresas saibam elaborar um bom planejamento, capaz de promover o crescimento em seus negócios e estreitar sempre mais o relacionamento com seus públicos de interesse.



Outra lição importante, ainda evidenciada pelo estudo da Mondelēz, está em sua decisão de estabelecer parcerias que lhe permitissem aproveitar o crescimento do comércio eletrônico em geral para continuar a vender seus produtos, mesmo com *lockdown* ou isolamento social. Seja nas melhorias para seu site institucional ou a partir da presença em plataformas e aplicativos (*apps*) de vendas on-line (parcerias), os produtos da empresa se colocaram disponíveis em quaisquer locais que se procurasse, o que evidentemente aumentou a promoção e efetividade de suas vendas. Denota-se que se uma empresa não conseguir acompanhar as evoluções em seu ambiente de negócios, pode acabar entrando mais rapidamente em declínio e deixar o mercado precocemente. Portanto, a contínua gestão estratégica, incluindo pesquisa, desenvolvimento e inovações é imprescindível às empresas que querem superar crises, permanecer em crescimento e alcançar o sucesso empresarial. Este foi o caminho adotado pela Mondelēz, que agora colhe os frutos de seus bons investimentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou compreender alguns impactos e desafios impostos às empresas frente à crise causada pelo surgimento do novo coronavírus (Covid-19), que afetou a economia global, sendo marcada por períodos de quarentena, isolamento social e *lockdown*.

A partir dos fundamentos teóricos previamente elencados, que estão alinhados com o estudo de como a Mondelēz Brasil enfrentou este cenário de pandemia, é possível observar a importância de as empresas investirem cada vez mais no ambiente virtual para manterem a excelência em comunicação e o bom relacionamento com seus públicos de interesse, além de alavancarem suas vendas, crescerem e permanecerem ativas no mercado competitivo. Com a pandemia, o acesso ao universo on-line intensificou-se, sendo que este meio se tornou, mais do que nunca, fundamental para se viabilizar a relação dos negócios com clientes ou consumidores, inclusive levando-se em conta o surgimento de novos recursos e tecnologias.

Mesmo uma corporação multinacional e consolidada como a Mondelēz não está imune a mudanças repentinas em seu macroambiente. Por isso, as empresas devem estar atentas às tendências e transformações, a fim de reagir prontamente a elas e, se possível, convertê-las em novas possibilidades de negócio. Em outras palavras, independente da situação em que o mercado se encontra, é imprescindível manter o alinhamento das estratégias empresariais e continuar a investir em pesquisa, desenvolvimento e inovação para superar estes momentos difíceis e ainda ser capaz de crescer diante de uma crise de grandes proporções.

## REFERÊNCIAS

APOSTA em produtos mais saudáveis e e-commerce. **Diário de Pernambuco**, 13 out. 2018. Disponível em: < <https://bit.ly/3wFZpIL> >. Acesso em: 10 nov. 2021.

DI FELICE, Massimo. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. IN: \_\_\_\_\_ (org.). **Do público para as redes**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

ENTENDA os impactos da pandemia de coronavírus nas economias global e brasileira. **G1**, 26 fev. 2020. Disponível em: < <https://glo.bo/2UOVpaj> >. Acesso em: 26 ago. 2021.

FATURAMENTO do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões. **ABCOMM**, 21 set. 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/3jk0OzL> >. Acesso em: 26 ago. 2021.

GRANDI, Guilherme. Alimentos de indulgência fazem e-commerce da Mondelez crescer 597% na pandemia. **Gazeta do Povo**, 9 set. 2021. Disponível em: < <https://bit.ly/30cgdLQ> >. Acesso em: 10 nov. 2021.

GUIMARÃES, Leonardo. As marcas da pandemia nas operações de Nestlé e Mondelēz no Brasil. **Novarejo**, 10 jul. 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/3Hcm58a> >. Acesso em: 10 nov. 2021.

HOOTSUITE. **Digital 2021**. Hootsuite, 2021. Disponível em: < <https://bit.ly/3A1cHoq> >. Acesso em: 13 set. 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LIMA, Bruno. A lição da Mondelez sobre marketing humanizado para gerar conexões. **Consumidor Moderno**, 21 abr. 2021. Disponível em: < <https://bit.ly/3C4cGM8> >. Acesso em: 10 nov. 2021.

LONGO, Walter. **Marketing e Comunicação na Era Pós-Digital**: as regras mudaram. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MARQUES, Guilherme. Chegamos a crescer 10 vezes no e-commerce, diz diretor da Mondelēz International. **DCX Digital**, s.d. Disponível em: < <https://bit.ly/3HdcRbO> >. Acesso em: 10 nov. 2021.

PAINEL CORONAVÍRUS. **Ministério da Saúde - Governo Federal**, 2021. Disponível em: < <https://covid.saude.gov.br/> >. Acesso em: 26 ago. 2021.

QUAIS as principais estratégias de comunicação de marketing? **SEBRAE**, 26 fev. 2021. Disponível em: < <https://bit.ly/3BFtiux> >. Acesso em: 14 set. 2021.

REPRESENTANTES do do Grupo Boticário e Mondelez Internacional falam sobre transformação digital. **Jornada Digital, Sistema Fiep**, 18 jul. 2019. Disponível em: < <https://bit.ly/3koF8mc> >. Acesso em: 10 nov. 2021.

ROSCOE, Beatriz; NOBREGA, Ighor. 1 ano de pandemia: lockdown, vacinas e crise econômica mundial. **Poder 360**, 11 mar. 2021. Disponível em: < <https://bit.ly/3v7s9JA> >. Acesso em: 13 set. 2021.

SANTOS, Ana L. Empresas devem tirar lições e traçar estratégias para o pós-pandemia. **Correio Braziliense**, 12 jul. 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/3oWb7NC> >. Acesso em: 13 set. 2021.

SOBRE a Mondelez Brasil. **InfoJobs**, 2021. Disponível em: < <https://bit.ly/3klugFp> >. Acesso em: 10 nov. 2021.

STATE OF SNACKING: 2020 Global Consumer Snacking Trends Study. **Mondelēz Internacional**, 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/3n1lnjz> >. Acesso em: 11 nov. 2021.

VIEIRA, Sérgio. O doce desafio da Mondelēz. **ISTOÉ Dinheiro**, 12 fev. 2021. Disponível em: < <https://bit.ly/3D3Kpql> >. Acesso em: 10 nov. 2021.