

A guerra dos chocolates: Uma análise estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates

PASCHOAL FEDERICO NETO

USP - Universidade de São Paulo
paschoalfederico@usp.br

MILTON FRANCESCONI

USP - Universidade de São Paulo
francesconi@usp.br

MARCELO CALDEIRA PEDROSO

USP - Universidade de São Paulo
mpedroso@usp.br

Gostaríamos de agradecer, pela gentileza de contribuir com o nossos artigo, aos seguintes novos amigos:
Gabriel Venturin, sócio diretor da MODOVA;
Ubiracy A. Fonseca, Vice Presidente Área Chocolate da ABICAB
Fernando Brull, Marketing Gourmet da Bery-Callebaut
Simone Gerez - Marketing da Mavalério
Mayara Silveira - Trade MAketing da Harald

Área Temática: Estratégia em Organizações

A guerra dos chocolates:

Uma análise estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates

RESUMO

Este artigo objetiva apresentar uma análise estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates e se propõe às seguintes questões: Como a cadeia de valor do setor pode ser modelada? Quais os principais pontos de geração de lucro nesta cadeia? Qual o posicionamento competitivo das empresas que comercializam chocolates no Brasil?

A pesquisa pode ser classificada como descritiva qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com altos executivos do setor, pesquisa bibliográfica e documental.

Como resultados, explicita-se uma proposta de cadeia de valor e as oportunidades de lucro no segmento e propõe-se um mapa de posicionamento competitivo das empresas no mercado.

A cadeia é representada por seis elos verticais (cinco de agregação de valor: Produção agrícola do cacau; Processamento do cacau; Processamento de semiacabados; Fabricação do chocolate e derivados; Canais de distribuição e venda; mais consumidor final) e um elo horizontal (atividades regulatórias).

Os principais pontos de geração de lucro ocorrem nas vendas de: Frutos *in natura*; Nibs triturados e torrados; Líquor, torta de cacau, manteiga de cacau, cacau em pó, chocolate industrial; Produto final e distribuição; Comercialização.

O posicionamento competitivo das empresas pode ser representado por quatro segmentos denominados como “tradicionais”, “democráticos”, “*premium*” e “*gourmet*”.

Palavras-chave: chocolate; cadeia de valor; posicionamento competitivo.

ABSTRACT

This article intends to present a strategic analysis about the Brazilian chocolate market. Therefore it proposes the following questions: How the chocolate sector value chain can be modeled? Which are the main profit generation points in this value chain? What is the competitive positioning of the companies operating in selling chocolates in Brazil?

The research can be classified as qualitative descriptive. Data collection was conducted through interviews with senior industry executives, as well as bibliographic and documentary research.

As results, it shows a proposition of value chain and its profit opportunities in the segment, as well as proposes a map of competitive positioning of the companies operating in the market.

The value chain is represented by six vertical links (five value-adding links: Cocoa farming; Cocoa processing; Processing of semi-finished of cocoa; Manufacture of chocolate and its products; Distribution channels and sales; plus one consumer link) and one horizontal link (regulating activities).

The main points of profit generation happen in sales of: Fresh fruits; Crushed and roasted *nibs*; Liquor, cocoa cake, cocoa butter, cocoa powder, industrial chocolate; Final product and its distribution; Sales.

The competitive positioning of companies can be represented by four segments called: “traditional”, “democratic”, “*premium*” and “*gourmet*”.

Key-words: chocolate; value chain; competitive positioning.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo se propõe a apresentar uma análise de natureza estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates. Especificamente o trabalho é focado nas análises da cadeia de valor do chocolate e do posicionamento competitivo de empresas que atuam na sua comercialização no Brasil.

O chocolate é um produto fabricado a partir de diferentes insumos derivados de cacau (ANVISA, 2005). Ele representa um importante segmento da economia, com valor de vendas de varejo mundial em 2012, na ordem de US\$ 107 BI (ICCO, 2013, p. 9). O setor movimenta uma cadeia global de empresas, desde o cultivo do cacau, passando por diferentes processos produtivos, até a comercialização dos produtos nos pontos de venda.

O chocolate é um produto mundialmente apreciado. Seu consumo em 2011 atingia valores anuais de até 10,5 kg/hab., sendo que o brasileiro, com 2,5 kg/ano, estava na 19ª posição mundial (ABICAB, 2014d).

No mercado europeu em particular, ele tem protagonizado batalhas comerciais tendo no questionamento de sua qualidade o fator preponderante destes embates. Conhecida como “guerra dos chocolates”, os europeus discutiram durante aproximadamente 25 anos (a partir de 1973) sobre qual deveria ser o teor de cacau e seus derivados para um produto poder ser chamado de chocolate (CIDELL e ALBERTS, 2006). Finalmente em 2000, estabeleceram na Diretiva 2000/36/CE (EUR-LEX, 2000) um teor de matéria seca de cacau não inferior a 35% para os produtos poderem ser denominados de chocolate.

No Brasil, vários fatores tem impulsionado o mercado de chocolate tais como: mudanças de hábitos de consumo, crescimento da renda média da população, recentes investimentos de empresas de variados portes, bem como a chegada de grandes marcas internacionais e a mobilização das principais empresas do setor na busca de novos mercados. Como exemplos característicos temos a Cacau Show que, iniciada em 1988, inaugurou quase 1500 lojas entre 2000 e 2013 (CACAU SHOW, 2014) e o Grupo CRM que, entre 2009 e 2013, abriu cerca de 460 lojas da Brasil Cacau. Essa intensa dinâmica competitiva caracteriza o que denominamos “A Guerra dos Chocolates no Brasil”, e nos motivou a realizar uma pesquisa focada na análise estratégica desse setor do mercado brasileiro.

Nesse contexto, este artigo visa responder às seguintes questões de pesquisa:

- Como a rede de valor do setor de chocolates pode ser modelada?
- Quais são os principais pontos de geração de lucro nesta rede?
- Qual é o posicionamento competitivo das empresas que atuam na comercialização de chocolates no Brasil?

Para atender a estas questões, este estudo tem por objetivos:

- Entender a cadeia de valor do setor, identificando as principais atividades desde o cultivo do cacau (insumo principal) até a comercialização dos produtos derivados do chocolate pelo consumidor final;
- A partir desse entendimento, apresentar uma proposta de desenho da cadeia de valor do chocolate;
- Com base nesta proposta, analisar (de maneira qualitativa) os principais pontos de geração de lucro na cadeia;
- Entender os principais atributos de geração de valor do chocolate bem como os diferentes níveis de preços ao consumidor;
- Identificar as principais empresas que atual no mercado brasileiro de chocolates;
- Com base nessas informações, apresentar um mapa de posicionamento competitivo para o mercado brasileiro.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

As perguntas de pesquisa e os objetivos do estudo, descritos acima, remetem ao entendimento de conhecimentos básicos sobre o produto chocolate, suas características, seus principais atributos competitivos (ou de geração de valor) bem como sua cadeia produtiva.

A contextualização se completa, incorporando-se informações sobre os mercados mundial e nacional e pela caracterização de algumas empresas do setor no Brasil, base para posterior análise sobre o posicionamento competitivo desta indústria no país.

2.1. Sobre o chocolate

De acordo com o Regulamento Técnico para Chocolate e Produtos de Cacau (ANVISA, 2005) chocolate “é o produto obtido a partir da mistura de derivados de cacau (*Theobroma Cacao L.*), massa (ou pasta ou liquor) de cacau, cacau em pó ou manteiga de cacau, com outros ingredientes e o produto pode apresentar recheio, cobertura, formato e consistência variados”.

Segundo a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD, 2008, p. 10) o chocolate é derivado de um complexo ciclo produtivo, que possui como características a divisão em setor de processamento do cacau e o de manufatura do chocolate, que apresentam quebras em estágios intermediários, com a geração de subprodutos comercializáveis e produtos acabados. Estes são classificados em: grãos de cacau, no estado cru ou com processamento básico; subprodutos de cacau (pasta, liquor, manteiga e pó de cacau); cobertura ou chocolate industrial e produtos acabados de chocolate.

A diversidade de formatos, a aplicação de diferentes teores de cacau e a adição de outros ingredientes não derivados do cacau determinam uma variedade de produtos acabados de chocolate, distintos em sete categorias segundo a *Association of Chocolate, Biscuit and Confectionary Industries of Europe* (CAOBISCO, 2013, p. 10):

- Sólidos sem recheio (adicionados com frutas, cereais, nozes e outras barras / tabletes de chocolate não recheados, ao leite ou puro);
- Barras e tabletes recheados;
- Bombons e outros chocolates confeccionados (que contenham álcool, outros chocolates recheados ou não e outros confeitos recheados de chocolate);
- Produtos de confeitaria contendo chocolate (caramelos e doces revestidos contendo cacau);
- Chocolate branco (normalmente não recheado);
- Pastas de chocolate e
- Chocolates em pó para consumo, preparados para bebidas contendo cacau e achocolatados.

2.2. Principais atributos do chocolate

Em pesquisa realizada no mercado de chocolates Sato e Pépece (2013) apontaram os seguintes motivadores de consumo de chocolate finos no Brasil:

Atributos funcionais (ou relacionados ao produto): *design*, qualidade, marca e tradição;

- Benefícios associados ao consumo (ou compra) do produto: saúde, chocolate como presente e significado;
- Atributos relacionados ao ambiente e marketing: cultura e geografia, poder de compra.

Em pesquisa recente, a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB, 2014d) demonstra que a marca e a qualidade dos ingredientes são os principais fatores que definem o valor do chocolate percebido pelo cliente (gráfico 1).

Dentre estes atributos que orientam a percepção de valor do consumidor, a qualidade do chocolate tem forte peso no processo de escolha e permite comparar e diferenciar os chocolates no mundo inteiro. A qualidade é fortemente influenciada pelo teor de cacau

presente em sua composição, responsável pelas propriedades de derretimento, textura e brilho, que coexistem com outras variáveis, como o processo produtivo e a própria qualidade do fruto (IDEC, 2013).

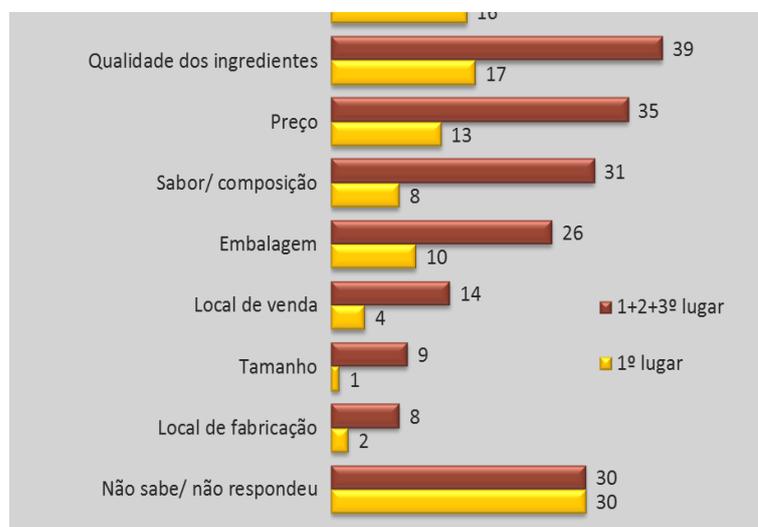


Gráfico 1. Principais atributos que definem o valor do chocolate percebido pelo cliente brasileiro.

Fonte: ABICAB, 2014d

De acordo com o *Standard for Chocolate and Chocolate Products* (CODEX, 2003) “chocolate (também chamado em algumas regiões de chocolate meio amargo, chocolate semi-doce, chocolate escuro ou *fondant chocolat*) deve conter, em relação à matéria seca, não inferior a 35% de cacau total...” Todavia, para o mercado brasileiro, conforme o Regulamento Técnico para Chocolate e Produtos de Cacau (ANVISA, 2005), o chocolate deve conter no mínimo 25% (g/100 g) de sólidos totais de cacau, percentual abaixo das especificações mundiais, equivalendo aos patamares firmados globalmente para a categoria chocolate ao leite. Firmado em 2005, este regulamento revogou a Resolução da CNNPA (Comissão Nacional de Normas e Padrões para Alimentos) nº 12, de 1978, que determinava para o mercado nacional, que no preparo de qualquer qualidade de chocolate, o cacau correspondente ao tipo deve entrar, no mínimo, na proporção de 32% (CNNPA, 1978). Estudo feito pelo Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC), em mar/13, se deparou num primeiro plano, com a falta de transparência ao consumidor de informações sobre o percentual de cacau presente em diversos produtos ofertados no mercado doméstico (IDEC, 2013). Em suma, podemos considerar que os atributos que mais influenciam a compra do chocolate pelo consumidor brasileiro são a marca, a qualidade, o preço e o sabor, sendo que geralmente o consumidor não consegue estabelecer uma relação clara entre a qualidade que deseja e a composição do chocolate.

2.3. Indústria e mercado mundial

Desde que partiu das Américas no século XVI, o cacau fez história nas terras europeias e países como Suíça, Bélgica e França forjaram a indústria mundial do chocolate, que também contou com as iniciativas norte-americanas. A partir de 1870, nomes como Nestlé, Baker’s Company, Lindt, Hershey’s, entre outros, surgiram e colaboraram para traçar o caminho desta poderosa indústria mundial (ABICAB, 2014b).

De lá para cá, conglomerados industriais se consolidaram, pequenas indústrias proliferaram e hoje é um setor representado por números grandiosos. No biênio 2011/ 12, o valor do mercado global de cacau bateu a casa de US\$ 10 BI, acompanhado do valor global de vendas de varejo de chocolate em 2012, na ordem de US\$ 107 BI (ICCO, 2013, p. 9).

Se no Brasil, o posicionamento competitivo das empresas, buscando a ocupação de melhores oportunidades no mercado, por si, representa o que denominamos “A Guerra dos Chocolates”,

na Europa, em passado recente, empresas travaram outra batalha com a mesma alcunha, tendo como principal discussão os questionamentos sobre a qualidade do chocolate. Estudo realizado por Cidell e Alberts (2006, p. 1000) aponta que a qualidade do chocolate está ligada às variações de técnicas e tempo de processamento, à qualidade da matéria-prima (cacau), a mistura de ingredientes como leite e a percentagem de cacau sólido na composição, sendo esta última, motivadora da Guerra de Chocolates na Comunidade Europeia. De um lado empresas do Reino Unido defendendo produtos de menor custo, a partir da redução da qualidade do chocolate, pleiteando 25% de teor de cacau na composição dos chocolates. De outro lado, tradicionais países produtores de chocolate alegando que tais índices descaracterizavam o produto chocolate, devendo rotulá-los de produtos feitos de chocolate e não propriamente chocolates, o que reforça a relevância deste atributo (CIDELL e ALBERTS, 2006). Finalmente em 2000, estabeleceram na Diretiva 2000/36/CE, relativa aos produtos de cacau e de chocolate destinados à alimentação humana (EUR-LEX, 2000), um teor de matéria seca de cacau não inferior a 35% para os produtos poderem ser denominados de chocolate.

2.4. Indústria e mercado brasileiro

Depois de ter-se iniciado nos mercados europeu e norte-americano, a indústria do chocolate começou suas atividades no Brasil em 1891, com o surgimento da Neugebauer. Mais tarde, em 1912, iniciaram as atividades da Lacta, importante empresa do setor que posteriormente, em 1996 foi adquirida pela multinacional Kraft Foods. Dando sequência, em 1928, surge a Kopenhagen, que se mantém até os dias atuais pelas mãos do Grupo CRM, diferenciando-se há tempo pela qualidade de seus produtos. Seguiu-se em 1929 a criação da empresa Garoto e em 1959, a Nestlé iniciou sua produção de chocolates no país (ABICAB, 2014b). Grandes empresas citadas neste breve histórico ainda permanecem atuando no mercado nacional, que recebeu ao longo da recente história novos entrantes, nos mais variados segmentos deste setor. O Brasil, muito embora esteja aquém das taxas mundiais, seja de produção ou consumo, vem apresentando nas últimas décadas aumentos significativos, conforme ABICAB (2014c).

Em sua pesquisa sobre os principais países consumidores de chocolate, Nieburg (2012) complementou estudo apresentando quadro comparativo entre os países participantes do BRICS, onde o Brasil aparece com um consumo médio per capita de 2,5 kg ao ano, frente a 5,9 kg para a Rússia, 1,2 kg para a China e 0,7 kg para a Índia. Comparativamente o consumo de chocolate per capita no Brasil saltou de 300g na década de 70, para cerca de 2,5 kg, em 2013, apontando uma taxa de crescimento composta de 5,44% ao ano nos últimos 40 anos (ABICAB, 2014c).

Até aproximadamente os anos 2000, o mercado brasileiro era relativamente estabilizado, havendo as grandes marcas internacionais atuando num segmento de mercado de produção industrial e comercialização basicamente em supermercados e por outro lado, poucos participantes (por exemplo, a Kopenhagen) em um segmento com fabricação e lojas próprias. A partir desta época e fundamentada no aumento de consumo do brasileiro médio, iniciou-se uma verdadeira Guerra dos Chocolates. Tudo começou, quando a empresa Cacau Show percebeu a possibilidade de uma nova segmentação no mercado brasileiro e a aproveitou, obtendo um crescimento vertiginoso. O Grupo CRM, proprietário da Kopenhagen, decidiu então também atuar neste novo segmento por meio de uma nova empresa denominada Brasil Cacau. Esta guerra já foi contada em vídeo pelos protagonistas (MOVIMENTO EMPREENDA, 2014) e comentada em vários artigos de jornais e revistas como Veja (2014) e VOCÊ S/A (2014). Alguns portais de internet inclusive informam a magnitude financeira desta guerra, quando comentam que o dono atual da Kopenhagen entrou no clube do bilhão em 2014 (NO VAREJO, 2014) e que a Cacau Show continua seu movimento de crescimento acelerado como líder no novo segmento formado. (PUBLICIDADE E CERVEJA, 2014).

A Guerra dos Chocolates entre o Grupo CRM (proprietária da Copenhagen e Brasil Cacau) e a Cacau Show pode ser traduzida conforme informações da tabela 1.

Empresa	Kopenhagen	Cacau Show	Brasil Cacau
Missão/ Visão	Fabricar produtos de altíssima qualidade. Ser um grupo competitivo com marcas fortes	Proporcionar uma experiência memorável. Ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo	Acreditar e proporcionar felicidade Ser um grupo competitivo com marcas fortes
Indicadores Financeiros	R\$ 760 Milhões (Grupo CRM)	R\$ 2 Bilhões	R\$ 760 Milhões (Grupo CRM)
Números de Lojas (final de 2013)	345 (380 em 2014) ⁵	1540 (2000 em 2015)	460 (800 em 2015)
Principais Produtos	Nhã Benta, língua de gato, lajotinha	Trufas, Bombons e Tabletes	Trufas, Bombons e Tabletes

Tabela 1 – Informações sobre o Grupo CRM e Cacau Show

Fonte: (KOPENHAGEN, 2014) e (CACAU SHOW, 2014).

Desta tabela, podemos observar o desejo de expansão dos grupos adversários, assim com o valor dos seus faturamentos atuais.

O mercado atual é tão atrativo para os produtores de chocolate que várias novas empresas nacionais (por exemplo: MODOVA e Mendoá) e mesmo grandes grupos internacionais (por exemplo: Lindt) iniciaram atividades em solo brasileiro recentemente.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica deste foca em dois elementos conceituais: cadeia de valor e posicionamento competitivo (ou estratégico).

3.1. A cadeia de valor

A expressão cadeia de valor foi concebida por Porter (1989, p. 42) para descrever as atividades internas e próximas da organização que criam valor em um produto ou serviço a ser fornecido numa relação simples entre cliente consumidor. Nesse modelo, o valor do produto / serviço é representado pelo custo das atividades primárias e de suporte, acrescidos da margem de lucro. Quanto mais eficiente e eficaz for a organização, maior será a margem de lucro, uma vez que o valor de mercado é atribuído principalmente por seu cliente.

Já a expressão rede de valor é atribuída ao conjunto de associações e relações interorganizacionais necessárias para criar um produto ou serviço que chega a um consumidor/ cliente final, conforme figura 1. Para efeitos deste texto, a rede de valor será denominada de cadeia externa de valor.

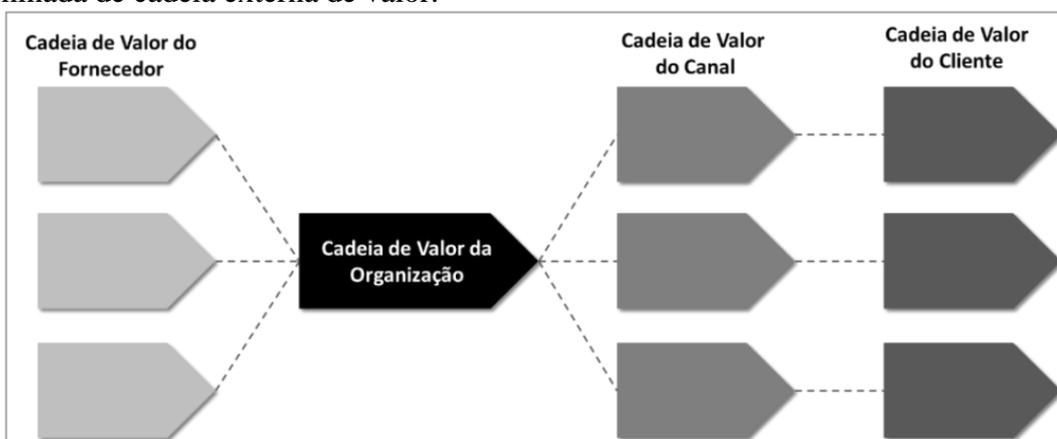


Figura 1 – Cadeia Externa (Rede) de Valor

Fonte: Adaptado de JOHNSON, SCHOLLES, & WHITTINGTON (2007)

Bolsões de lucro são definidos por Johnson, Scholes e Whittington (2007) como “lucros potenciais em diferentes partes da rede de valor”, isto é, cada oportunidade de se auferir lucro, ao longo de uma rede de valor é considerada um potencial bolsão de lucro.

O gráfico 2 ilustra uma análise dos bolsões de lucro do setor de café apresentada por Schaubert e Gottfredson (2008).

Essa análise mostra que as maiores margens desse setor são obtidas por empresas que atuam nas atividades de processamento, varejo (ex.: Starbucks) e máquinas comerciais de café. Neste exemplo, os maiores “bolsões” (ou seja, os maiores montantes de lucros) estão associados às atividades de processamento e varejo do café. Exemplos de análises de outros segmentos (tais como indústria automobilística e de microcomputadores) podem ser encontrados em Gradiash e Gilbert (1998)

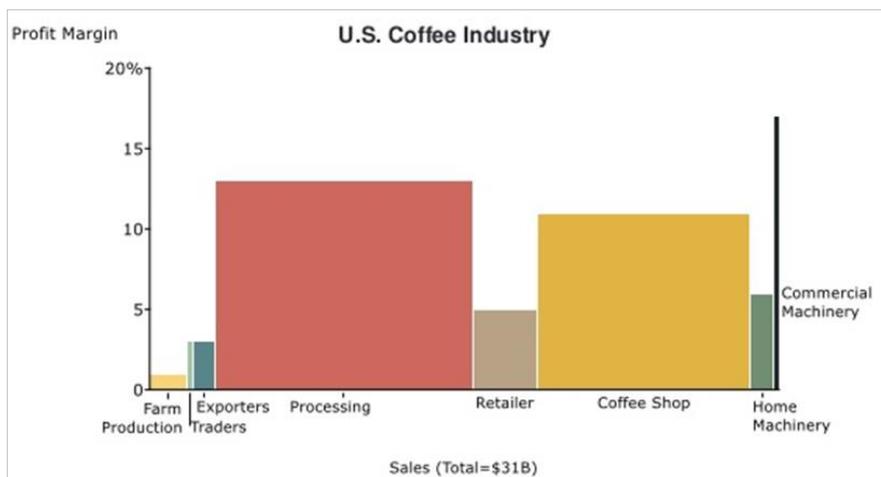


Gráfico 2 – Exemplo de análise de bolsões de lucro do setor de café
 Fonte: SCHAUBERT & GOTTFREDSON (2008)

3.2. Posicionamento competitivo (ou estratégico)

Uma das maneiras mais simples e efetiva de verificar o posicionamento competitivo de um produto ou serviço num determinado mercado é a proposta formulada por D’Aveni (2007), que localiza graficamente os diversos competidores através da relação entre seus preços praticados e benefícios percebidos (preços praticados no eixo das ordenadas “y” e valor do principal atributo percebido pelos clientes no eixo das abcissas “x”) (figura 2). O chamado “mapeamento da posição competitiva” permite que as empresas tenham uma visão clara sobre a coerência deste posicionamento com suas estratégias atuais e futuras, visto que é possível verificar-se como os diversos competidores “se movimentam” ao longo do tempo.

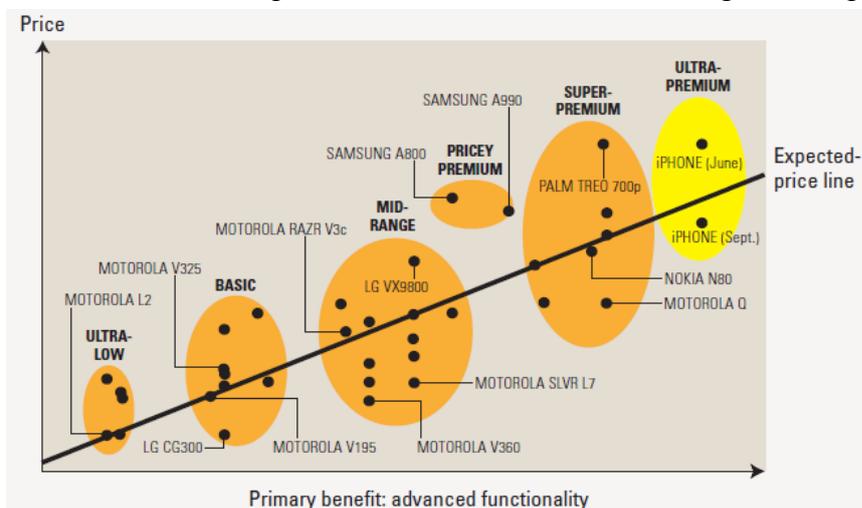


Figura 2 - Mapeamento do mercado de celulares nos Estados Unidos da América
 Fonte: D’Aveni, 2007

D'Aveni (2007) propõe um método de construção de mapeamento estratégico composto por três etapas principais:

- Definir o mercado que se pretende estudar, através da especificação de suas “fronteiras” sociais, explorando quais necessidades dos clientes se pretende analisar, a dimensão geográfica, caracterizando país ou região a ser analisada e do tipo de estudo a ser feito (mercado total ou segmento de mercado e produtos/serviços ou marcas);
- verificar preço e principal benefício, medido pelo atributo mais valorizado pelos clientes, observando-se a pré-definição dos critérios que serão considerados (exemplos: preço de compra ou preço do ciclo de vida do produto e benefício principal isolado ou considerado conjuntamente a algum secundário de importância relativa alta) e;
- indicar posições e traçar a linha de preço esperada (linha média que mais se ajusta ao mapa - eventualmente verificada através de análises de regressão).

Por meio da interpretação deste mapeamento, oportunidades e riscos podem ser verificados, como nichos inexplorados, movimentações ou aparecimento de novos competidores ao longo do tempo. As empresas poderão também se beneficiar ao adquirirem conhecimento sobre a valorização de benefícios intangíveis, preverem mudanças no valor do benefício percebido pelos clientes e encontrarem “caminhos” menos complexos no jogo do posicionamento competitivo.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa adota uma abordagem descritiva qualitativa. A coleta de dados considerou as seguintes técnicas de pesquisa:

- Análise documental, para colher evidências e informações da prática pesquisa (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p. 55);
- Análise bibliográfica, necessária para explicar e discutir um assunto com base em referenciais teóricos publicados em livros, periódicos, revistas, etc. (id., p. 54);
- Entrevistas com cinco informantes, sendo quatro altos executivos de empresas líderes e de associações do setor e um proprietário de uma chocolataria, de modo a corroborar as evidências e aumentar o grau de confiabilidade do estudo. (id., p.89).

Iniciou-se pelo entendimento do contexto, por meio de pesquisas em dados secundários sobre o assunto chocolate, sobre os mercados internacional e brasileiro e sobre informações comerciais e estratégicas de algumas empresas nacionais. A contextualização passou também pela obtenção de informações da vivência prática obtida por meio de aplicação de entrevista não estruturada de natureza inicialmente exploratória, com informante empreendedor e sócio proprietário de uma empresa brasileira fabricante de chocolates.

O desenvolvimento deste estudo amparou-se em conteúdo bibliográfico para obtenção de referenciais teóricos sobre os temas cadeia externa de valor e posicionamento competitivo (estratégico), realizado a partir de pesquisas em literatura especializada e em artigos acadêmicos obtidos por meio de pesquisa em bases eletrônicas.

Uma vez formulado o contexto da pesquisa e obtidos os referenciais teóricos, seguiu-se para a construção das análises, a partir da aplicação da teoria sobre o contexto prático pesquisado, culminando na apresentação de resultados sobre a cadeia externa de valor do segmento de chocolate e o posicionamento competitivo das empresas no mercado brasileiro de chocolates.

O resultado destas análises foi verificado por meio de entrevistas semiestruturadas com importantes atores do setor de chocolate, sendo três altos executivos de grandes empresas reconhecidas pelo setor, um alto executivo da ABICAB e um proprietário de chocolataria (este por meio de uma entrevista suplementar à entrevista inicial de caráter exploratório, conforme mencionado anteriormente). Essas entrevistas colaboraram substancialmente para a melhoria das proposições e validaram as conclusões, corroborando o estudo.

Como critério de escolha dos entrevistados, teve-se a intenção de entrevistar pelo menos um participante representativo das principais etapas da cadeia de valor do negócio de chocolates, com destacado conhecimento e experiência fundamentada em atuação no setor. Já quanto ao roteiro das entrevistas, foram definidas as questões de pesquisa do estudo como norteadoras das conversas e as proposições dos autores foram apresentadas para discussão e validação.

5. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MERCADO BRASILEIRO DE CHOCOLATE

A análise estratégica do mercado de chocolate no Brasil contempla dois elementos centrais: a análise da cadeia de valor do chocolate; e a análise do posicionamento competitivo das empresas que atuam no mercado brasileiro de chocolates.

Para tanto, este trabalho apresenta uma proposição de desenho da cadeia de valor do chocolate no Brasil. Com base nesta representação, foram elaboradas análises sobre o funcionamento do setor, como atuam seus participantes e onde estão os diversos bolsões de lucro.

Adicionalmente, este trabalho apresenta uma proposta de mapa de posicionamento competitivo das principais marcas de chocolates no mercado brasileiro. Com base nesta proposição, é realizada uma discussão acerca da citada “Guerra dos Chocolates no Brasil”.

5.1. Cadeia externa de valor do mercado de chocolates

Baseados na fundamentação teórica sobre cadeia externa de valor, preconizada por Johnson, Scholes e Whittington (2007), nas definições do processo de transformação do cacau para chocolate (UNCTAD, 2008) e na classificação dos produtos de chocolates (CAOBISCO, 2013, p. 10) buscou-se representar a cadeia externa de valor do chocolate no Brasil (figura 3).

A cadeia de valor proposta é formada por seis elos verticais e um elo horizontal. Os elos verticais representam cinco blocos de atividades de agregação de valor, iniciando na produção agrícola do cacau, passando pelas atividades de processamento do cacau, processamento de semiacabados do cacau, fabricação do chocolate e produtos com chocolate, a distribuição (ou canais de venda), até atingir o elo consumidor final. O elo horizontal representa a atividade de regulação desta cadeia.

A produção agrícola é o início da cadeia externa de valor do chocolate, configurada pelo cultivo dos frutos nas fazendas de cacau. Em princípio, estes *frutos in natura* poderiam ser vendidos, porém habitualmente, os fazendeiros os colhem, retiram suas amêndoas e colocam-nas para fermentar (para evitar a germinação da semente), e secar (para não formar bolor), estando a qualidade das amêndoas em função direta do seu manuseio neste processo. Estas *amêndoas secas* são então vendidas aos primeiros beneficiadores configurando o primeiro “bolsão de lucro”. Historicamente, nesta comercialização não são auferidos os maiores lucros do processo, assim como em outros negócios existentes na agroindústria.

O segundo elo horizontal é composto pelas atividades de processamento do cacau. Neste elo, as amêndoas secas são então limpas, selecionadas e torradas. Em seguida são descascadas gerando os *nibs* (miolo da semente) que são triturados. Após este processamento do cacau, a comercialização dos chamados *nibs torrados e triturados* configura um segundo bolsão.

O terceiro elo horizontal é formado pelas atividades de processamento de semiacabados do cacau. Neste elo, grandes grupos internacionais compram os *nibs* para moê-los e revender o chamado *liquor* resultante no mercado internacional. Uma das maiores companhias mundiais que atua nesta etapa do processo é a empresa Barry Callebaut (SILVA e LARA, 2011) que está no mercado brasileiro, inclusive com filiais da Chocolate Academy™ (CHOCOLATE-ACADEMY, 2014). Estas filiais são seus centros de treinamento para artesãos e profissionais que desejam aprimorar as habilidades na elaboração do chocolate. Os lucros aqui auferidos são relativamente altos devido à escala de produção das grandes empresas internacionais.

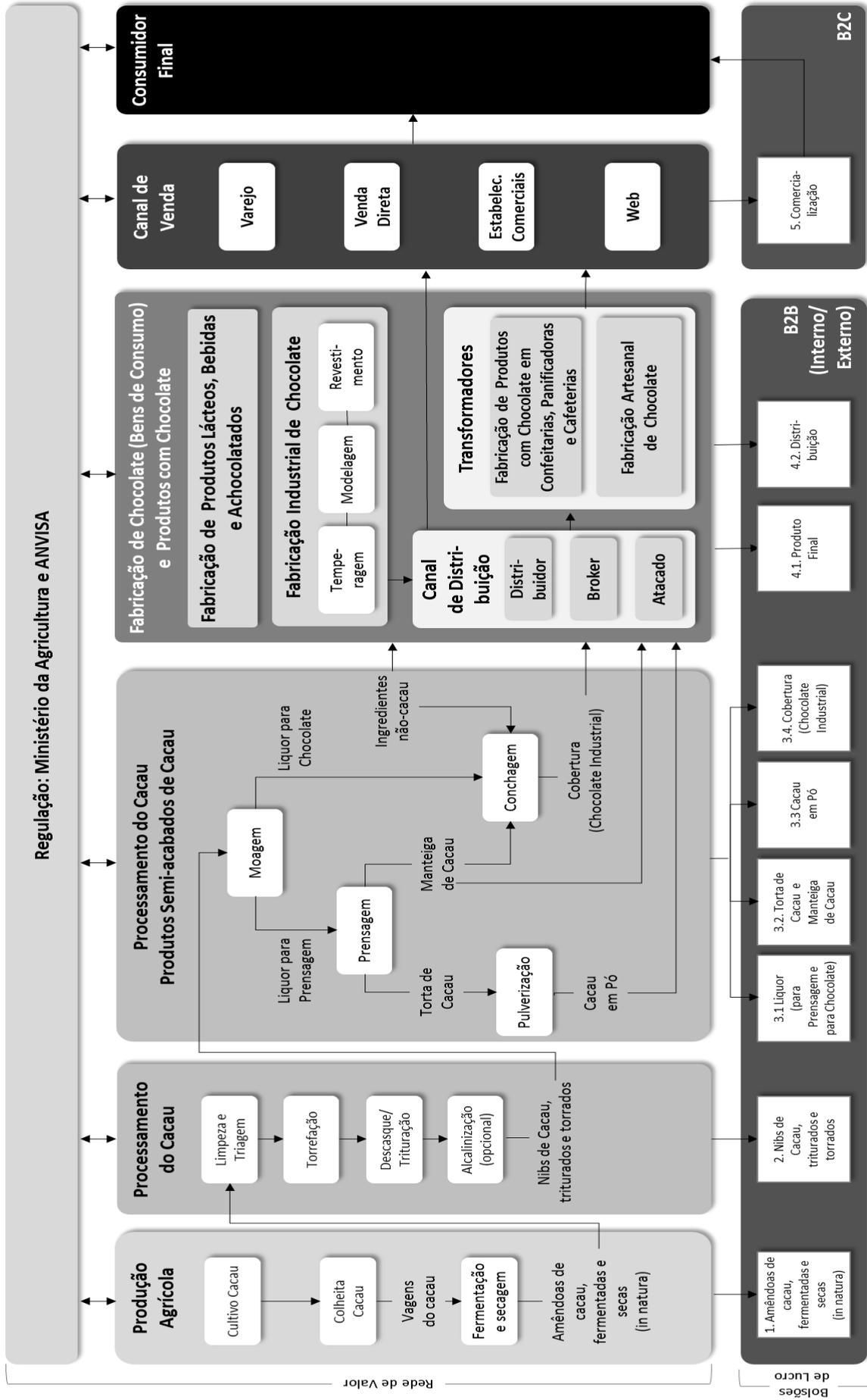


Figura 3 – Cadeia Externa de Valor do Mercado de Chocolate com Identificação dos Bolsões de Lucros
 Fonte: Elaborado pelos autores

Parte deste liquor segue para a prensagem que produz a *torta de cacau* e a *manteiga de cacau*. A torta de cacau é basicamente pulverizada e transforma-se no *pó de cacau* que é vendido para diversas finalidades, como produtores de achocolatados e confeitarias. Já a manteiga de cacau é em sua maior parte utilizada na produção do chocolate industrial quando adicionada ao liquor, descrito a seguir e também pode ser vendida para confeitarias. Aqui se observa a existência de três bolsões de lucro que devido ao avanço na cadeia de valor, já aumentam substancialmente sua margem. A outra parte do liquor segue diretamente para o processo de conchagem onde, através da adição da manteiga de cacau e de outros ingredientes, obtêm-se a chamada *cobertura (chocolate industrial)*, configurando mais um bolsão de lucro da cadeia. Este sub-processo de produção é um dos mais importantes na sequência da qualidade do chocolate final que será produzido, visto que quanto melhores foram os ingredientes e maior for o tempo de conchagem, melhor será a cobertura.

A maior parte da cobertura é utilizada para a confecção industrial de chocolate e, em menor quantidade, para a confecção artesanal de chocolates. Observa-se neste quarto elo da cadeia de valor do chocolate um novo grupo de bolsões de lucros expressados pela oportunidade de venda de chocolate industrial em barras e seus derivados para os transformadores (assim denominados pelos executivos que corroboraram este trabalho), fabricantes artesanais de produtos com chocolate, e também pela comercialização de produtos acabados aos canais de distribuição. Todas as oportunidades de lucro relatadas até agora, encontram-se no chamado mercado empresarial (B2B).

No penúltimo elo vertical da cadeia de valor existem vários bolsões de lucros, configurados pelos canais de venda ao consumidor final de diferentes tipos de produtos acabados, no chamado mercado das pessoas físicas (B2C).

Por fim há o sexto elo vertical da cadeia de valor, representado pelos consumidores de chocolates e derivados.

O elo horizontal configura a atividade de regulação. No Brasil, os órgãos máximos reguladores deste mercado são o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2014) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2005). Já no âmbito institucional, o setor conta com a ABICAB, organização que “fomenta o desenvolvimento e o aprimoramento dessas indústrias mediante ações no mercado brasileiro, inclusive em colaboração com os órgãos públicos competentes, realizando estudos científicos e tecnológicos, bem como análises econômicas” (ABICAB, 2014a).

Destacamos que esta cadeia de valor e suas oportunidades de lucro foram corroboradas por altos executivos do setor de chocolates no Brasil. Estes executivos também avaliaram qualitativamente que, do valor total do volume de negócios ao longo da cadeia, os cinco principais segmentos abarcariam os seguintes principais percentuais 1- (5 a 10%); 2- (10 a 15%); 3- (15 a 20%); 4- (20 a 30%); 5- (30 a 45%). Estes percentuais assemelham-se aos de Zugaib (2011, p. 25) que indica cerca de 12% na produção agrícola e de 88% na indústria e comércio. Números oficiais são de difícil obtenção, visto as leis antitrustes brasileiras.

Uma forte característica observada na cadeia externa de valor do mercado de chocolates brasileiro é a movimentação de seus participantes em busca de maiores lucros. Após uma grande crise vivida no final do século passado em função de doença “vassoura de Bruxa” nos cacauzeiros brasileiros, com a consequente perda de participação no mercado mundial, e também devido aos baixos valores praticados para esta *commodity* (mercadoria) no mercado mundial, muitos fazendeiros brasileiros tem buscado avançar verticalmente na cadeia, e assim poderem participar de bolsões de lucros mais atrativos. Estes fazendeiros em geral têm desejado participar de um mercado de chocolates finos, de pequena participação, porém de lucros interessantes (POPOV, 2013).

De forma análoga, também os produtores de chocolates finos, de baixa escala, que iniciaram as atividades no extremo final da cadeia, buscam voltar verticalmente associando-se ou

mesmo comprando fazendas em busca de frutos com qualidade especial e assim garantir seu abastecimento e perenidade (CANAL DO PRODUTOR, 2014).

Outro motivo desta movimentação é o aumento do consumo per capita desta iguaria, comportamento este observado no mercado mundial. Considerando-se a defasagem deste crescimento de consumo em relação ao crescimento da produção de cacau *in natura*, devido ao baixo preço do fruto como *commodity* (mercadoria), existe uma tendência de falta de cacau no mercado mundial. Portanto, muitos dos grandes beneficiadores multinacionais têm procurado assegurar sua matéria prima, fazendo contratos de exclusividade de fornecimento com as fazendas produtoras ou mesmo as comprando em diversas partes do mundo, inclusive no Brasil (ESTADÃO - RADAR ECONÔMICO, 2014).

5.2. Mapa de posicionamento competitivo do mercado brasileiro de chocolates

De modo a compreender melhor o posicionamento competitivo das empresas neste mercado e, com base na teoria de mapeamento de mercado (D'AVENI, 2007), formulou-se o Mapa de Posicionamento Competitivo do Mercado Brasileiro de Chocolates apresentado na figura 4.

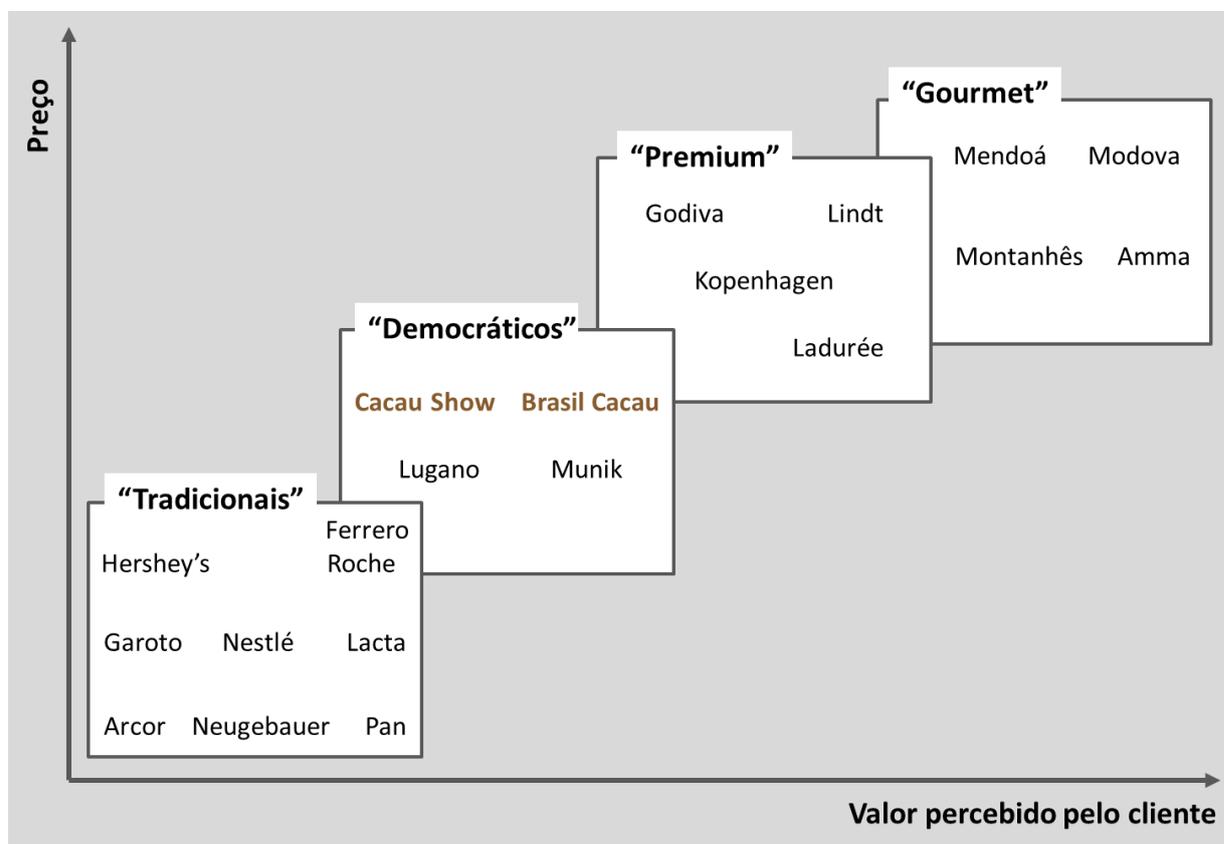


Figura 4 - Mapa de Posicionamento Competitivo do Mercado Brasileiro de Chocolates

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dessa representação, observamos que o mercado brasileiro de chocolates pode ser dividido, para efeitos de estudo, em quatro grandes segmentos:

- Conforme descrito anteriormente, observamos na cadeia de baixo preço e baixo valor percebido pelo cliente, as marcas de produção industrial local, formando um segmento que denominamos "tradicionais" (sugestão de um dos executivos entrevistados);
- No extremo oposto, no segmento denominado aqui por "Gourmet", encontramos as chamadas chocolaterias artesanais com produtos de alto preço e alto valor agregado percebido pelos clientes. Este mercado atende a um público que aceita pagar por produtos e serviços exclusivos e busca lojas consideradas *boutiques* de chocolates finos;

- No segmento denominado “*Premium*”, observa-se a presença da Kopenhagen, tradicionalmente posicionada. Aqui se verifica a recente entrada da marca internacional Lindt, que foi trazida pelo próprio grupo controlador CRM, que detém 49% de sua participação acionária no Brasil;
- Por fim, destacamos o de grande importância econômico-financeira, que é o segmento denominado “Democráticos”. É exatamente neste segmento que a chamada “Guerra dos Chocolates” está sendo travada no mercado brasileiro. Iniciado pela visão empreendedora do proprietário da Cacau Show, cresceu vertiginosamente nos últimos anos, provocando a reação do grupo CRM que, quando percebeu sua magnitude, lançou a marca alternativa Brasil Cacau para disputá-lo.

Cabe destacar que este mapeamento foi feito a partir de discussões acadêmicas e o posicionamento atribuído foi elaborado sobre valores percebidos, tomando-se como base dados secundários, e não se pretendendo fazer julgamento de valores entre as estratégias das empresas envolvidas, nem mesmo entra as marcas. Como valor percebido pelo cliente, foram considerados os atributos que mais influenciam a compra do chocolate pelo brasileiro conforme apresentado anteriormente no capítulo 2.2, sendo que geralmente o consumidor não consegue estabelecer uma relação clara entre a qualidade que deseja e a composição do chocolate. Já em relação aos preços praticados, os mesmos foram avaliados qualitativamente no mercado e corroborados pelos executivos entrevistados que observaram que, as ordens de grandeza giram por volta de R\$ 20,00/kg no “tradicionais”, R\$ 100,00/kg no “democráticos” e R\$ 200,00 nos “*premium*” e “*gourmet*”. Percebe-se, portanto, que este mapa de posicionamento estratégico não é linear, sendo as diferenças dos níveis de preços praticados entre os segmentos “tradicionais”, “democráticos” e “*premium*” proporcionalmente maiores que a diferença entre os segmentos “*premium*” e “*gourmet*”.

6. CONCLUSÕES

O desfecho do artigo remete a respondermos as questões de pesquisa inicialmente propostas. Para as duas primeiras, este estudo propõe um modelo de “Cadeia Externa de Valor da Indústria de Chocolate” com identificação dos “Bolsões de Lucros”:

- “Como a rede de valor do setor de chocolates pode ser modelada?” Pode ser representada por seis elos verticais (cinco atividades de produção agrícola do cacau, processamento do cacau, processamento de semiacabados do cacau, fabricação do chocolate e produtos com chocolate, canais de venda e o consumo final), e um elo horizontal (atividade de regulação).

- “Quais são os principais pontos de geração de lucro nesta rede?” São eles: i. Frutos *in natura*; ii. *Nibs* triturados e torrados; iii. Líquor, torta de cacau e manteiga de cacau, cacau em pó, chocolate industrial; iv. Produto final e distribuição; v. Comercialização.

Já para a terceira questão, este estudo formula de maneira propositiva um “Mapa de Posicionamento Competitivo do Mercado Brasileiro de Chocolates”:

- “Qual é o posicionamento competitivo das empresas que atuam no mercado brasileiro de chocolates?” O posicionamento competitivo das empresas pode ser representado por quatro segmentos aqui denominados “tradicionais”, “democráticos”, “*premium*” e “*gourmet*”.

As análises realizadas explicitaram a cadeia de valor do mercado brasileiro de chocolate, as oportunidades (bolsões) de lucro e os posicionamentos competitivos das principais empresas do setor de chocolates do país, a partir da análise de uma verdadeira batalha travada entre a desbravadora Cacau Show e o competitivo Grupo CRM, através da Brasil Cacau, no novo segmento aqui denominado “democráticos”.

As análises mostraram também que diante da complexa cadeia externa de valor do setor, novas estratégias estão emergindo, como a introdução de novas marcas internacionais (Lindt no segmento “*premium*” trazida pelo Grupo CRM), a ampliação da atuação de empresas produtoras nacionais abarcando o processamento do cacau, em alguns casos concebendo suas

marcas próprias, e as chocolaterias do tipo *gourmet* preocupadas com a reserva de matéria-prima de qualidade para seus produtos, partindo para a aquisição de fazendas produtivas.

Interessante notar que da pesquisa sobre valor percebido pelo cliente e da construção propositiva do mapeamento de posicionamento competitivo verifica-se que o preço do chocolate não é função da porcentagem de cacau em sua composição, o que antes do início do estudo, cogitava-se ser uma hipótese.

Os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa e o atingimento dos objetivos propostos extrapolam a aplicação direta ao setor estudado e geram um legado de contribuições. Podem-se destacar as seguintes:

- Para as empresas, sejam estas atuantes no setor ou potenciais entrantes: o olhar analítico sobre a cadeia externa de valor força a refletir sobre o papel de sua empresa no contexto e identificar potenciais movimentações, contemplando ampliações, novos negócios, fusões ou aquisições. De forma análoga, o mapeamento das estratégias aplicadas no setor e a avaliação sobre o posicionamento competitivo da concorrência, esclarece a necessidade de um ou um conjunto de atributos que gerem valor percebido adequado ao preço praticado e facilita a identificação de eventuais lacunas de negócio que possam ser exploradas;
- Para os empreendedores: mostra como ferramentas de Administração Estratégica, quando bem empregadas, permitem a geração de análises sistêmicas e práticas, de extrema relevância quando se tratar de setor desejado para início de atividades empreendedoras;
- Para o universo acadêmico: traz o estudo prático de teorias consagradas, ampliando o leque de casos de estudo sobre os temas “Cadeia Externa de Valor” e “Posicionamento Competitivo”.

Evidentemente este artigo apresenta limitações que, porém, devem servir de estímulo a novas pesquisas sobre o estudo básico da cadeia externa de valor do setor de chocolates no país. Como exemplos, podemos citar o seguinte conjunto de proposições de novos trabalhos:

- Analisar, por meio de pesquisas quantitativas, o comportamento dos bolsões de lucro da cadeia, destacando a variação percentual incrementada por cada etapa processo produtivo;
- Mapear com profundidade o comportamento das empresas que participam desta cadeia, em especial daquelas que participam de sua fase inicial (produção agrícola, transformação e processamento do cacau) para identificar movimentações na cadeia de valor do setor;
- Ampliar estudo para quantificar o peso de cada atributo do chocolate na percepção de valor do cliente e sua influência em cada posicionamento competitivo;
- Caracterizar os tipos de modelos de negócio aplicados na cadeia externa de valor do setor;
- Explorar estudo sobre a aplicação das forças de Porter para cada elo da cadeia de valor;
- Analisar a “Guerra do Chocolate” no mercado brasileiro sob a ótica da “hiper competição e comoditização” (D'AVENI e GUNTHER, 1995, p. IX-Prólogo) e (D'AVENI, 2010).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICAB. ABICAB. **Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados**, 2014a. Disponível em:

<<http://www.abicab.org.br/institucional/historia-abicab/>>. Acesso em: 15 Nov. 2014.

ABICAB. História. **Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados**, 15 Nov. 2014b. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/associado-chocolate-e-cacau/historia/>>. Acesso em: 15 Nov. 2014.

ABICAB. Estatísticas. **Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados**, 2014c. Disponível em:

<<http://www.abicab.org.br/associado-chocolate-e-cacau/estatisticas/>>. Acesso em: 15 Novembro 2014.

ABICAB. O POTENCIAL DE MERCADO PARA O CHOCOLATE. **30ª Reunião Ordinária da Câmara Setorial do Cacau**, Belém, 04 abr. 2014d. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/camaras-setoriais-e-tematicas>>. Acesso em: mar. 2015.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC nº 264**, 22 Set. 2005. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/5e63cd804745929d9afede3fbc4c6735/RDC_264_2005.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 14 Dez. 2014.

CACAU SHOW. **Sobre a Cacau Show**, 2014. Disponível em: <<http://www.cacaushow.com.br/sobreacacaushow>>. Acesso em: 15 Nov. 2014.

CANAL DO PRODUTOR. **Canal do Produtor**, 15 Nov. 2014. Disponível em: <www.canalprodutor.com.br/comunicacao/noticias/cacau-gourmet-desponta-na-bahia>.

CAOBISCO. Statistical Bulletin 2013. **Association of Chocolate, Biscuit and Confectionary Industries of Europe**, 2013. Disponível em: <<http://www.mah.se/PageFiles/55093/caobisco-statistical%20bulletin%202013.pdf>>. Acesso em: 15 Dezembro 2014.

CHOCOLATE-ACADEMY. **CHOCOLATE ACADEMY**, 15 Nov. 2014. Disponível em: <<http://www.chocolate-academy.com/br/pt/academias?ac=875#detail1>>.

CIDELL, J. L.; ALBERTS, H. C. **Constructing quality - The multinational histories of chocolate**. San Bernardino - CA: Geoforum 37, 2006. 999 - 1007 p.

CNNPA. Comissão Nacional de Normas e Padrões para Alimentos. **Resolução CNNPA nº 12 de 1978**, 1978. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/anvisalegis/resol/12_78.pdf>. Acesso em: 14 Dez. 2014.

CODEX. CODEX - Alimentarius. **International Food Standards**, 2003. Disponível em: <http://www.codexalimentarius.org/standards/list-standards/en/?no_cache=1>. Acesso em: Dez. 2014.

D'AVENI, A.; GUNTHER, R. **Hiper Competição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Prólogo de Ian C. MacMillan.

D'AVENI, R. Mapping Your Competitive Position. **Harvard Business Review**, p. 110-120, November 2007.

D'AVENI, R. A. **Beating the Commodity Trap**. Advance Reader's Copy. ed. Boston: Harvarr Business Press, 2010. 208 p.

ESTADÃO - RADAR ECONÔMICO. **Economia - Estadão - Blogs**, 15 Nov. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-economico/o-chocolate-vai-acabar/>>.

EUR-LEX. **Access to European Union law**, 2000. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV:l21122b>>. Acesso em: junho 2015.

GRADIESH, O.; GILBERT, T. J. L. Profit pools: a fresh look at strategy. **Harvard Business Review**, p. 139-147, May-June 1998.

ICCO. International Cocoa Organization. **The World Cocoa Economy - Current Status, Challenges and Prospects**, 2013. Disponível em: <http://unctad.org/meeting/en/Presentation/SUC_MEM2014_09042014_ICCO.pdf>. Acesso em: 15 Dez. 2014.

IDEC. Instituto de Defesa do Consumidor. Pouco Cacau. **Revista do Idec**, v. n.174, Revista n. 174 Março 2013. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/em-acao/revista/qual-e-mais-barato/materia/pouco-cacau>>. Acesso em: 13 Dezembro 2014.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Competitiva - Textos e Casos**. 7ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOPENHAGEN. **Missão Visão e Valores**, 2014. Disponível em: <<http://www.kopenhagen.com.br/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 15 Nov. 2014.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**, 14 Dezembro 2014. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/camaras-setoriais-e-tematicas/informacoes-gerais>>. Acesso em: 15 Novembro 2014.

MOVIMENTO EMPREENDA. **YOU TUBE - Movimento Empreenda - Lição da Cacao Show**, 15 Nov. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YX_1nO8wk80>.

NIEBURG, O. Interactive Map: Top 20 chocolate consuming nations of 2012, 2012. Disponível em: <<http://confectionarynews.com/Markets/Interactive-Map-Top-20-chocolate-consuming-nations-of-2012>>. Acesso em: Dez. 2014.

NO VAREJO. **Portal No Varejo**, 15 Nov. 2014. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/servicos-financeiros/item/9010-dono-da-kopenhagen-entra-para-o-clube-do-bilhao>>.

POPOV, D. As fantásticas fazendas de Chocolate. **Revista Dinheiro Rural**, Edição 107 set. 2013. Disponível em: <<http://revistadinheiorural.terra.com.br/secao/agronegocios/fantasticas-fazendas-de-chocolate>>. Acesso em: 15 Nov. 2014.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUBLICIDADE E CERVEJA. **Publicidade e Cerveja**, 15 Nov. 2014. Disponível em: <<http://publicidadecerveja.com/2014/06/11/cacao-show-tem-novo-posicionamento-de-marca-para-reforcar-o-carinho-em-cada-pedacinho/>>.

SATO, C. C. M.; PÉPECE, O. M. C. Fatores motivadores do consumo de chocolates finos no Brasil. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. v.12, n.2, Ed. 23 - Jul. a Dez. de 2013, 2013.

SCHAUBERT, S.; GOTTFREDSON, M. **The Breakthrough Imperative: How the Best Managers Get Outstanding Results**. New York: Harper Collins, 2008.

SILVA, V.; LARA, S. **Requirements of the specialty chocolate global value chain - brazilian cocoa producer's entry into the market**. Bogotá: Ministério da Agricultura y Desarrollo Rural - Comunidad Andina - Pontificia Iniversidad Javeriana, 2011.

UNCTAD. United Nations. Cocoa Study Industry Structures and Competition. **United Nations Conference on Trade and Development**, 2008.

VEJA SP. VEJA SÃO PAULO. **Veja São Paulo**, 15 Nov. 2014. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/kopenhagen-brasil-cacao-cacao-show-guerra-dos-chocolates>>.

VOCÊ S/A. REVISTA VOCÊ S/A. **EXAME - Revista Você S/A**, Nov.15 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/189/noticias/doce-disputa>>.

ZUGAIB, A. C. C. A agregação de valores e a busca por novos nichos no mercado de cacau. **Goethe Institute -Simpósio Internacional II - Cacao e Sustentabilidade no Sul da Bahia**, 2011. Disponível em: <<http://www.goethe.de/ins/br/sab/ver/kao/sii/agg/ptindex.htm>>. Acesso em: 15 Julho 2015.