

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOSÉ PAULO DAL TOÉ POZZOBON

**Análise estratégica do setor de chocolates *bean-to-bar* no Brasil: um mapa de  
posicionamento competitivo do setor**

FLORIANÓPOLIS

2020

José Paulo Dal Toé Pozzobon

**Análise estratégica do setor de chocolates *bean-to-bar* no Brasil: um mapa de posicionamento competitivo do setor**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do diploma de graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientadora: Prof. Dra. Mônica Maria Mendes Luna

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pozzobon, José Paulo Dal Toé

Análise estratégica do setor de chocolates bean-to-bar no Brasil: um mapa de posicionamento competitivo do setor / José Paulo Dal Toé Pozzobon ; orientadora, Mônica Maria Mendes Luna, 2020.

92 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,  
Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, Florianópolis,  
2020.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Mecânica. 2. Análise Estratégica. 3. Posicionamento Competitivo. 4. Chocolate bean-to-bar. I. Luna, Mônica Maria Mendes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Mecânica. III. Título.

José Paulo Dal Toé Pozzobon

**Análise estratégica do setor de chocolates *bean-to-bar* no Brasil: um mapa de posicionamento competitivo do setor**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Engenheiro Mecânico com habilitação em produção e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção Mecânica

Florianópolis, 03 de dezembro de 2020.

---

Prof. Guilherme E. Vieira, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.(a) Mônica Maria Mendes Luna, Dra.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.(a) Mirna de Borba, Msc.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.(a) Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat, Dr.(a)  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais Marcio e Juçara  
Pozzobon, que me ensinaram a não  
temer desafios, pela criação moral e  
intelectual.

A minha irmã Maria Luiza, minha  
fonte de inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que está sempre a me proteger, pela vida, pela saúde do corpo e da mente, e que, durante a graduação, me deu forças quando houve desânimo, fé para prosseguir minha jornada e sabedoria nos momentos difíceis.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela estrutura de ensino e pela oportunidade de aprendizado.

À professora Mônica Luna, por toda a dedicação e paciência comigo na orientação deste trabalho.

A todos os professores da instituição que durante minha graduação contribuíram para minha formação como engenheiro de produção, pelos conhecimentos transmitidos.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão e tolerância com as minhas responsabilidades da faculdade.

A todos os demais amigos, que quando precisei sempre estiveram presentes, pelos momentos de alegria e pela companhia em dias difíceis, pelo apoio, solidariedade e compreensão durante esta etapa da minha vida, pessoas que fizeram com que a caminhada até aqui fosse ainda mais bonita.

A todos que contribuíram direta e indiretamente à execução deste trabalho.

*“Confie no Senhor de todo o seu coração e não se apoie em seu próprio entendimento; reconheça o Senhor em todos os seus caminhos, e Ele endireitará suas veredas”.*

*- Provérbios 3:5-6*

## RESUMO

Conhecido como “alimento dos Deuses” e com uma origem milenar que remonta ao período Asteca, o chocolate é um dos produtos mais apreciados no mundo. Atualmente, mercado mundial de chocolate movimenta mais de US\$ 100 bilhões em vendas no varejo, produzindo mais de 7 milhões de toneladas do produto e consumo crescendo em mais de dois dígitos percentuais anualmente. Aliado às demandas dos consumidores por alimentos mais saudáveis e menos processados por grandes indústrias, o movimento do chocolate *bean-to-bar* vem ganhando força mundo afora. Diante deste cenário de aumento de demanda, o presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de empresas nacionais que atuam no setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro, através do estudo de quatro chocolaterias. Duas das chocolaterias foram selecionadas por serem as maiores do setor em termos de faturamento anual, enquanto as outras duas selecionadas são reconhecidas no setor por conta de prêmios em concursos internacionais recentes. Foram utilizados dados secundários, obtidos mediante pesquisas bibliográficas e documentais, nos sites oficiais das empresas, entrevistas dos gestores em matérias jornalísticas, revistas especializadas e em *blogs* do setor para realizar as análises do mix de marketing de cada empresa, sendo os dados coletados restritos às informações de preço dos produtos, portfólio dos produtos, público alvo de cada marca e os canais de distribuição e venda dos produtos. Além da visão do *marketing mix*, as empresas estão apresentadas em um mapa competitivo do setor de chocolate *bean-to-bar* brasileiro. Por fim, as empresas estão classificadas e analisadas segundo as estratégias competitivas de Porter.

**Palavras-chave:** Posicionamento estratégico; *Marketing mix*; Mapa de Posicionamento Competitivo; Estratégia empresarial; Competição; Chocolate; *Bean-to-bar*



## ABSTRACT

Known as the “God’s Food” and with a millenary origin since the Aztec Period, chocolate is one of the world’s most appreciated food. Currently, the chocolate Market moves more than US\$ 100 billion in sales, generating more than 7 millions toneladas of the product and the consumption grows more than two percentual digits every year. Associated with consumer’s demand to more healthy and less industrialized foods, the bean-to-bar chocolate movement is gaining strength in the world. Facing this scenario of increasing demand, this paper aim to analyze the strategies of national companies’ that are included in the Brazilian bean-to-bar sector, through the study of four chocolate factories. Two companies’ were elected because they have the largest revenues in the sector, and the other two were elected because of their recognition in the sector by achieving prizes of world class classification. The data achieved is from secondary sources, through bibliographical and documental searches, on the companies’ websites, manager’s interviews to newspapers, specialized journals and sectorial blogs, and used in to analyze the marketing mix of the companies, with data collect restricted to information’s as product’s prices, product’s mix, the target audience for each brand and their distribution and sale channels. Aside the marketing mix perspective, the companies were places on a map of competitive positioning for the Brazilian bean-to-bar sector. At the end, the companies were classified and analyzed by Porter’s competitive strategies.

**Keywords:** Strategical Positioning; Competitive positioning map; Business strategies; Competition; Chocolate; *Bean-to-bar*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias Competitivas Genéricas.....	25
Figura 2 - Canais de Distribuição .....	30
Figura 3 - As Cinco Forças Competitivas .....	31
Figura 4 - Mapeamento do Mercado de Celulares nos EUA.....	35
Figura 5 - Mapa de Posicionamento Competitivo do Mercado Brasileiro de Chocolates .....	36
Figura 6 - A Cadeia de Valor Genérica .....	38
Figura 7 - Descrição de um Sistema de Cadeia de Valor .....	38
Figura 8 - Cadeia de Valor do Cacau e Chocolate .....	39
Figura 9 - Subprodutos da Amêndoa de Cacau .....	40
Figura 10 - Estágio 1 de Produção do Chocolate Bean-to-Bar.....	41
Figura 11 - Estágio 2 de Produção do Chocolate Bean-to-Bar.....	43
Figura 12 - Enquadramento Metodológico da Pesquisa.....	46
Figura 13 - Comparativo dos Chocolates 70% cacau de 100 gramas entre as marcas...	60
Figura 14 - Gráfico da Quantidade de Produtos em Linha por Empresa .....	62
Figura 15 - Linhas de Produtos da Empresa Nugali, em percentual .....	63
Figura 16 - Linhas de Produtos da Empresa Kopenhagen, em percentual .....	64
Figura 17 - Linhas de Tabletes da Kopenhagen, em percentual.....	65
Figura 18 - Linhas de Produtos da Empresa Amma, em percentual .....	66
Figura 19 - Linhas de Produtos da Empresa Cacau Show, em percentual .....	67
Figura 20 - Linhas de Tabletes da Cacau Show, em percentual.....	67

Figura 21 - Diagrama do Público Alvo de cada Empresa, considerando classe social ..	70
Figura 22 - Mapa de Posicionamento Competitivo do Setor de Chocolate Bean-to-Bar Brasileiro .....	75
Figura 23 - Classificação das Empresas por sua Estratégia Competitiva Genérica .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Diferenças entre Chocolate Industrial e Chocolate Bean-to-Bar	43
Quadro 2 - Resumo dos Dados obtidos para o Mix de Marketing de cada empresa.....	49
Quadro 3 - Mix de Produtos da Nugali.....	52
Quadro 4 - Mix de Produtos da Kopenhagen .....	55
Quadro 5 - Mix de Produtos da Amma.....	57
Quadro 6 - Mix de Produtos da Cacau Show .....	59
Quadro 7 - Comparativo do Público Alvo de cada Empresa.....	68
Quadro 8 - Comparativo dos Canais de Distribuição das Empresas .....	72

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Comparativo de Preço por marca .....	61
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICAB	Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Amendoim e Balas
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
IMAFLORA	Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MGN	<i>Mintel Global Navigator</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1.	OBJETIVOS .....	21
	<b>1.1.1. Objetivo Geral .....</b>	<b>21</b>
	<b>1.1.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>21</b>
1.2.	DELIMITAÇÕES.....	22
1.3.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1.	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	24
2.2.	COMPETITIVIDADE POR MEIO DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA 26	
2.3.	POSICIONAMENTO COMPETITIVO.....	27
	<b>2.3.1. O Mix Marketing (Preço, Produto, Promoção e Ponto de Venda).....</b>	<b>27</b>
	<b>2.3.2. Modelo das Forças Competitivas de Porter .....</b>	<b>30</b>
	<b>2.3.4. Modelo de Posicionamento Competitivo de D’Aveni.....</b>	<b>34</b>
2.4.	A CADEIA DE VALOR DO CACAU E O CHOCOLATE <i>BEAN TO BAR</i> .....	37
	<b>2.4.1. A Cadeia de Valor Genérica .....</b>	<b>37</b>
	<b>2.4.2. A Cadeia de Valor do Cacau e do Chocolate Bean-to-Bar.....</b>	<b>39</b>
2.5.	CHOCOLATE <i>BEAN-TO-BAR</i> .....	43
<b>3.</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>46</b>
3.1.	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	46
3.2.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
<b>4.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>51</b>
4.1.	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA AMOSTRA DO SETOR E COLETA DOS DADOS .....	51
	<b>4.1.1. Nugali .....</b>	<b>51</b>
	<b>4.1.2. Kopenhagen .....</b>	<b>53</b>
	<b>4.1.3. Amma .....</b>	<b>55</b>
	<b>4.1.4. Cacau show .....</b>	<b>57</b>
4.2.	MARKETING MIX DAS EMPRESAS.....	59
	<b>4.2.1. Preço.....</b>	<b>60</b>

<b>4.2.2. Produto</b> .....	61
<b>4.2.3. Promoção</b> .....	68
<b>4.2.4. Ponto de Venda</b> .....	71
4.3.    MAPA DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO DO SETOR DE CHOCOLATES <i>BEAN-TO-BAR</i> BRASILEIRO .....	74
<b>5.    ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS</b> .....	<b>77</b>
<b>6.    CONCLUSÃO</b> .....	<b>82</b>
6.1.    SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	83
<b>7.    REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>84</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O chocolate é um produto fabricado a partir de diferentes insumos derivados de cacau (ANVISA, 2005) e movimenta uma cadeia produtiva que tem início com o cultivo do cacau, envolve empresas responsáveis pela transformação desse insumo por meio de diferentes processos produtivos, e termina com a distribuição e comercialização dos produtos de chocolate.

Os primeiros vestígios de produção e comercialização do cacau remontam há milhares de anos. Farrow (2005) afirma que, por volta de 600 a.C., os maias estabeleceram as primeiras plantações de cacau em Yucatan e na Guatemala. Outras civilizações pré-colombianas também tiveram acesso ao “alimento dos Deuses”, *Theobroma cacao*, como é o caso dos incas e astecas porém, naquele tempo, apenas a nobreza podia dar-se o luxo de desfrutar do chocolate. Consumido como bebida, acreditava-se que o chá de chocolate possuía propriedades espirituais, que eram convertidas em força e tenacidade para quem o consumia. Além disso, as sementes de cacau, consideradas símbolos de riqueza, eram usadas como dinheiro (FRANCO, 2001).

A partir do contato dos espanhóis com o povo asteca, no final do século XV, começou o processo de globalização do cacau rumo ao velho continente. Oferecido nos banquetes da corte espanhola, o chá de chocolate passou a ser conhecido pelos nobres de países como França, Inglaterra e Itália. Anos depois, países como Suíça e Bélgica, por meio de processos de industrialização forjaram a indústria mundial do chocolate, juntamente com iniciativas norte-americanas. No final do século XIX, marcas como *Nestlé*, *Baker's Company*, *Lindt*, *Hershey's*, surgiram e colaboraram para desenvolver uma indústria mundial (ABICAB, 2014).

Atualmente, o mercado mundial de chocolate movimenta mais de U\$S 100 bilhões em vendas no varejo, produzindo mais de 7 milhões de toneladas do produto, sendo Estados Unidos, Alemanha, França, Bélgica e Inglaterra, os países com maior participação na produção e faturamento mundial (EUROMONITOR, 2018). Estes países estão na vanguarda da produção e comercialização há séculos, no entanto, a produção e o consumo nos países emergentes tem crescido nos últimos anos e vem revelando forte tendência de assumirem a liderança mundial no processamento e faturamento do produto: no Brasil, por exemplo, a produção vem crescendo, cerca de 13% ao ano, há mais de uma década

(MDIC, 2018). Segundo levantamento realizado pela ABICAB (2019), o país produziu 756 mil toneladas de chocolate somente no ano de 2019. A história do cacau no Brasil teve início no século XVII, na então capitania de Grão-Pará. E, apenas um século depois o cacau começou a ser produzido de forma sistemática na Bahia, estado que foi o maior produtor do país até os anos 1990. No entanto, uma praga chamada vassoura-de-bruxa dizimou boa parte da produção de cacau das fazendas, reduzindo drasticamente a produtividade do setor. Durante a primeira década dos anos 2000, com a vinda de companhias multinacionais ao país, como *Barry Callebaut*, *Cargil*, *Indeca* e *Olam*, a economia cacauzeira conseguiu se reerguer. Atualmente, o país produz 200.000 toneladas de amêndoa de cacau, sendo o sétimo produtor mundial, com aproximadamente 4% da produção (MDIC, 2018).

Além do país grande produtor mundial de amêndoa de cacau, Estival (2015) e Zugaib (2011) destacam a qualidade do cacau produzido no Brasil, a qual está associada à sua origem, rastreabilidade e certificações, e que caracteriza o novo cenário da economia cacauzeira - o cacau com alta especificidade, tendo a qualidade como fator determinante para obtenção de produtos com alto valor agregado. O Brasil desponta no mercado mundial de cacau e chocolates porque é um raro caso de país com a cadeia produtiva completa. Além de grande produtor de cacau, possui parque industrial de processamento da amêndoa, também produz outras duas principais matérias-primas da indústria de chocolate, leite em pó e açúcar e, naturalmente, é grande fabricante de chocolate. A indústria produtora de chocolate no Brasil é diversificada, com centenas de fábricas instaladas, especialmente nas regiões Sul e Sudeste. Semelhante ao resto do mundo, todos os elos da cadeia produtiva do chocolate se caracterizam como mercados oligopolizados, sendo fortemente influenciados por grandes multinacionais (MDIC, 2018).

O chocolate representa um mercado significativo em termos de produção e consumo com grandes e tradicionais empresas do setor com marcas fortes devido à sua alta produção e permanência de destaque no mercado. Porém, com a mudança de hábitos dos consumidores e em busca de uma vantagem competitiva, as empresas estão investindo nos chamados chocolates finos, para um público que exige mais diversificação e um refinamento maior do produto (GOMES e MALAGOLLI, 2019). De acordo com o Sebrae (2017), o mercado de chocolate gourmet vem crescendo até três vezes mais que o mercado de chocolate tradicional, e, em menos de três anos, o volume consumido por

habitante ao ano foi de 1,65 kg a 2,2 kg. Mas, vale ressaltar que enquanto a produção do chocolate tradicional registra crescimento de 11,6% ao ano, o *gourmet* cresce 20% ao ano e os chocolates *gourmet* representam de 6% a 8% do volume consumido no Brasil, o que demonstra potencial de crescimento neste mercado. Nesse nicho de chocolates finos está o chocolate tipo *bean-to-bar*, produzido a partir de um processo artesanal de confecção, geralmente realizado por poucas pessoas que detêm conhecimento sobre todas as etapas do processo produtivo e fabricam chocolates em pequenos lotes (GILLER, 2017).

Embora exista crescente busca dos consumidores pelo chocolate fino, oriundo de processos artesanais, Homann (2018) destaca que se deve considerar que há obstáculos à produção de chocolate fino, como a reduzida cadeia de suprimentos e, como consequência a pouca viabilidade de produção por grandes empresas, os altos custos de produção e a falta de conhecimento do mercado consumidor. Além destes obstáculos, Santos et al. (2019) destacam que o mercado de chocolate fino no mundo está em tendência de declínio na produção, porém, apresenta aumento na procura e nos preços, tornando um nicho de mercado de relevante importância para ser desenvolvido no Brasil.

Las Casas (2008, p.229) defende que “posicionar um produto é fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente-alvo, o que é obtido através de um conjunto de ações de marketing”. A partir de estratégias bem planejadas, visando à melhoria contínua dos processos, a boa comunicação com o público fará com que as marcas ofereçam qualidade e preço justo em seus produtos e serviços, obtendo satisfação e fidelização de seus clientes, gerando lucro para a empresa e permanência de destaque no mercado competitivo. Para Cobra (2009), o único caminho para uma organização conseguir sobreviver nos atuais mercados competitivos é através de uma estratégia focada em oferecer valor para os seus clientes. Em termos de estratégia, Porter (1989, p. 34) define como “a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades”.

Como uma diretriz sobre estratégias corporativas, Porter (1989) propôs três estratégias competitivas genéricas adaptáveis para diversas empresas: liderança por custos, no qual a empresa se esforça para produzir e distribuir seus produtos a preços mais baratos que a concorrência; diferenciação, onde a empresa se concentra em entregar produtos com maior desempenho e qualidade que os rivais; foco, quando a empresa busca atuar em um nicho estreito de mercado. Cobra (2009, p. 124) defende que para conseguir definir corretamente a estratégia de atuação da empresa, “é de vital importância realizar uma

análise da concorrência com a finalidade de identificar onde é possível incrementar a participação de mercado, reduzir custos, melhorar o desempenho de estoques de cada linha de produtos, objetivando ampliar vantagens competitivas”. Nesse contexto, Wright et al. (2000) propõem que as empresas administrem constantemente sua estratégia, através de processos e decisões que visem assegurar um ambiente benéfico para a organização frente ao mercado, garantindo viabilidade competitiva de forma perene.

Corroborando com isso, Ohmae (1985 apud GERGES et al., 1995), expressa que as empresas devem buscar encontrar uma estratégia vencedora de diferenciação frente à concorrência, fazendo uso de seus pontos fortes para melhor atender as necessidades dos clientes. Nesse contexto, este trabalho se propõe a apresentar uma análise estratégica do setor de chocolates *bean-to-bar* no Brasil, por meio da proposta de um mapa de posicionamento competitivo do setor e identificação das estratégias empresariais adotadas pelas empresas participantes do estudo.

## JUSTIFICATIVA

Organizações vinculadas à indústria que acompanham as tendências do consumidor, como a MGN que monitora o mercado alimentício, defendem que a demanda de chocolates mais saudáveis e limpos, bem como mais saborosos e diferenciados, apresentam forte tendência de crescimento no consumo, em especial, nos países em expansão (NAPRTA, 2015). Diante da mudança no cenário do mercado de chocolates nos países em desenvolvimento, percebe-se que o setor de chocolates no Brasil apresenta um enorme potencial de crescimento e espaço para surgimento de novos entrantes nos diversos nichos de mercado, como: chocolates *bean-to-bar*, chocolates orgânicos, chocolates veganos, chocolates *fit*, chocolate de origem, chocolates frutados, entre outros (NAPRTA, 2015).

Os novos setores industriais criados pelos novos negócios empreendedores destróem as empresas e os setores industriais que não se adaptam às mudanças do mercado, tornando-os obsoletos (WRIGHT et al. 2000). Para evitar que isso ocorra, Porter (2004) sugere que as empresas antecipem as mudanças do mercado, buscando se posicionar corretamente frente aos concorrentes. Além disso, para que a marca conquiste um posicionamento vantajoso no mercado é necessário que a organização elabore uma estratégia eficaz (PORTER, 2004). Segundo Kotler e Keller (2012, p. 294), “o posicionamento é a ação

de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo, a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa”. Por isso, as empresas estudadas nesta pesquisa foram analisadas mediante os quatro elementos do mix de *marketing* critérios de posicionamento estratégico empresarial: preço, produto, promoção e ponto de venda. Através dessa análise, o estudo se propôs a apresentar um mapa de posicionamento competitivo das empresas e identificar as estratégias competitivas adotadas por elas.

Com base no estudo “a guerra dos chocolates”, realizado por Neto et al. (2015), foram selecionadas três empresas participantes da pesquisa para realizar as análises comparativas, sendo as empresas Kopenhagen, Amma e Cacau Show. Estas empresas foram escolhidas pois cada uma delas se encontra em um segmento diferente dentro do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro de acordo com o mesmo estudo: Cacau Show (segmento Democrático), Kopenhagen (segmento *Premium*) e Amma (segmento *Gourmet*). Somando-se as estas empresas, o autor selecionou a empresa Nugali para participar do estudo, tendo em vista que ela é considerada a pioneira no Brasil a utilizar os processos de fabricação *bean-to-bar* para seus chocolates (APEX BRASIL, 2018). Ainda tomando por base o estudo de Neto et al. (2015), o presente estudo busca aprofundar as análises do mix do *marketing*, acrescentando análises dos grupos portfólio de produtos e pontos de venda das marcas, temas que o artigo dos referidos autores não abordou. Além disso, este trabalho busca localizar as marcas participantes no mapa de posicionamento competitivo do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro.

## 1.1. OBJETIVOS

Considerando o problema de pesquisa apresentado, os objetivos geral e específicos desse estudo são apresentados a seguir.

### 1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias de empresas nacionais que atuam no setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

Alguns objetivos específicos são propostos para alcançar o objetivo geral:

- a) Caracterizar o mercado de chocolates *bean-to-bar*;
- b) Caracterizar a cadeia de valor deste setor;
- c) Definir uma amostra de empresas nacionais que atuam no setor de chocolates *bean-to-bar*;
- d) Identificar as estratégias competitivas das empresas consideradas no estudo;
- e) Apresentar o mapa de posicionamento competitivo das empresas analisadas.

## 1.2. DELIMITAÇÕES

O presente trabalho se restringe ao estudo do setor de chocolates finos *bean-to-bar* brasileiro. De acordo com a revista Dinheiro Rural (2019), existem mais de 70 chocolaterias genuinamente *bean-to-bar* em atuação no Brasil, porém, para este estudo foram consideradas quatro empresas, as quais segundo o estudo de Neto et al. (2015), adotam diferentes estratégias competitivas sendo possível traçar comparações entre si para apresentar uma proposta de mapa de posicionamento competitivo setorial. Dentre as empresas selecionadas, duas estão entre as maiores chocolaterias *bean-to-bar* do Brasil em termos de faturamento, a Cacau Show e a Copenhagen (INFOMONEY, 2020). As demais empresas, Nugali e Amma, não possuem dados de faturamento divulgados ao público, porém se destacam no setor devido aos recentes prêmios internacionais recebidos devido à qualidade dos seus chocolates (*BEAN-TO-BAR* BRASIL, 2018; *GASTRONOMINHO*, 2019). Os dados para realização do trabalho foram coletados através de fontes secundárias, públicas e disponíveis na internet, e se restringem a informações sobre preços dos produtos, portfólio de produtos, público-alvo e canais de distribuição e venda de mercadorias. Não estão sendo considerados dados de origem privada das companhias como os balanços financeiros ou planos de estratégicos de posicionamento futuro.

## 1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por seis capítulos.

Neste primeiro capítulo apresenta-se a contextualização, justificativa, os objetivos gerais e específicos, as limitações do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a revisão bibliográfica abordando os conceitos de estratégias empresariais, competitividade na indústria alimentícia, modelos de

posicionamento competitivo e mapeamento da cadeia de valor do cacau e do chocolate. Além disso, é conceitualizado o setor de chocolates *bean-to-bar* no Brasil.

O terceiro capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico da pesquisa, os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização da pesquisa.

No quarto capítulo é realizado o desenvolvimento da pesquisa, através da apresentação das empresas analisadas, coleta e tratamento dos dados levantados. Os resultados obtidos estão apresentados por meio do marketing mix das empresas e do mapa de posicionamento competitivo do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro.

No quinto capítulo, os resultados obtidos pela pesquisa são analisados e discutidos à luz das estratégias competitivas de Porter identificadas para cada uma das empresas.

O sexto capítulo destina-se às conclusões obtidas deste estudo e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma revisão da literatura sobre estratégias empresariais, competição na indústria alimentícia, mapeamento de posicionamento competitivo e de cadeia de valor são apresentados neste capítulo. Além disso, discorre-se sobre o conceito de chocolate *bean-to-bar*, caracterizando este mercado no Brasil, algo necessário para melhor entendimento do trabalho.

### 2.1. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Conforme Oliveira (2004), estratégia deriva de uma expressão grega *strategos*, que significa literalmente “a arte do General”. O mundo contemporâneo usa esse conceito de forma mais ampla incorporando-o a um contexto mais abrangente, considerando variáveis particulares e peculiares do ambiente de negócios, ou seja, introduziu a análise de variáveis macroeconômicas, sociais, tecnológicas e aquelas relacionadas ao ambiente político, como forma de melhor conhecer o “terreno” diminuindo as incertezas.

Segundo Dantas e Moraes Filho (2006, p.69), “a estratégia reflete o posicionamento da firma no mercado e define como a organização pretende se conduzir em relação à concorrência no setor onde atua”. Para Porter (1989), estratégia pode ser conceituada como a criação de uma posição única e de valor no mercado, que envolve um conjunto diferente de atividades. Para se diferenciarem no mercado, as empresas, na maioria das vezes, procuram inovar, seja tecnológica ou gerencialmente. Empresas inovadoras tem, em geral, uma postura mais agressiva, assumem riscos maiores e, desta forma, têm uma maior possibilidade de obterem ganhos no mercado com risco também mais elevado. Empresas mais passivas, que optam pela imitação, assumem um papel reativo diante das demandas de mercado (FERRAZ et al., 1995 apud MARTINS et al., 1998).

Alves et al. (2014) ressaltam que a demanda pela inovação surge como um meio de se diferenciar perante os concorrentes, sendo capaz de conquistar novos mercados. Para Dantas e Moraes Filho (2006, p.70), a estratégia de diferenciação “permite à empresa obter vantagens competitivas sobre seus oponentes em determinados segmentos ou nichos de mercado”.

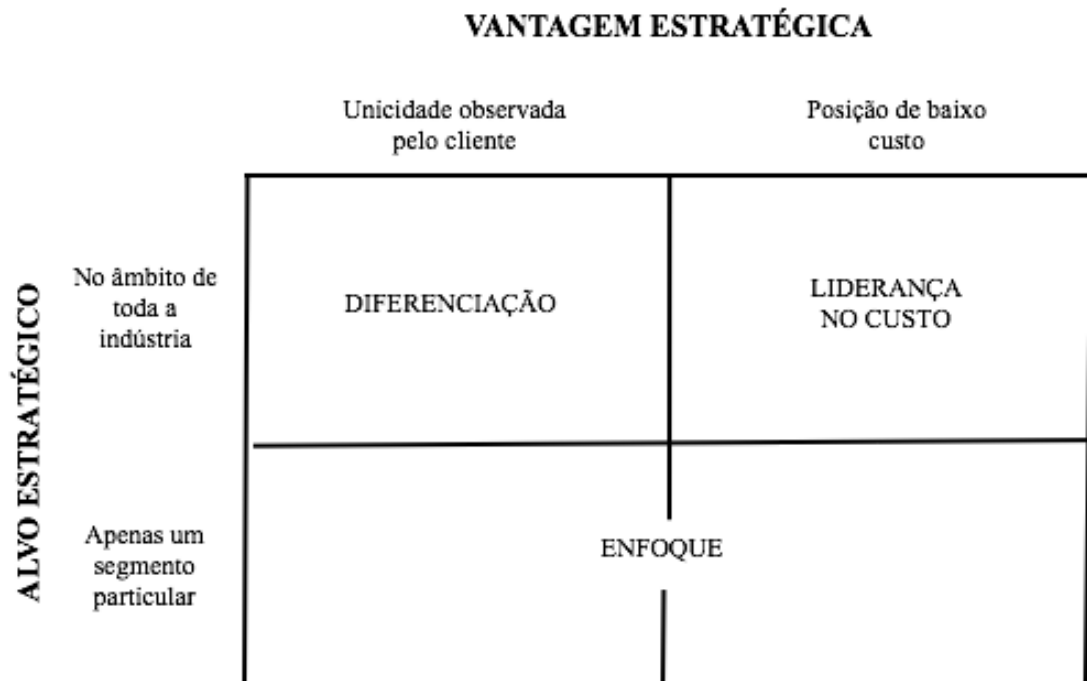
O ambiente internacional vem sendo marcado por modificações cada vez mais frequentes e tornando-se mais competitivo. As empresas, por sua vez, têm que acompanhar estas



mudanças e, muitas vezes, precisam alterar suas estratégias de mercado. As estratégias competitivas adotadas pelas empresas devem permitir que a empresa se desenvolva e sustente vantagens competitivas capazes de enfrentar a concorrência (PORTER, 1989). Porter (1989) destaca, ainda, que empresas que não possuem alguma estratégia definida, passam a apresentar resultados inferiores àquelas que decidem empregar uma das estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação de um produto ou serviço ou enfoque (MARTINS et al., 1998).

Conforme mostra a Figura 1, Porter (1989) identifica três tipos de estratégias competitivas genéricas. A estratégia de liderança no custo tem como objetivo o custo baixo em relação aos concorrentes, sem desprezar os objetivos de qualidade, assistência e outros. A estratégia de diferenciação visa a diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria (PORTER, 1989). Por fim, define a premissa básica da estratégia genérica de enfoque como a empresa deve ser capaz de atender um alvo estratégico estreito, de forma mais efetiva ou eficiente que os concorrentes ou seja, mantendo o foco em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico (PORTER, 1989).

Figura 1 - Estratégias Competitivas Genéricas



Fonte: Porter (1989).

Corroborando com as descobertas de Porter (1989), Kotler e Keller (2012) definem o posicionamento como ação de projetar a imagem da marca na mente do público-alvo, visando maximizar as vantagens potenciais da empresa e ajudar a desenvolver as estratégias de marketing.

## 2.2. COMPETITIVIDADE POR MEIO DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

Zylbersztajn (2001, p.64) define a competitividade como “a capacidade de uma empresa crescer e se desenvolver de modo sustentável sendo a característica de uma empresa”. Amaral (2007, p.42) considera a competitividade como “um processo que tem uma estreita relação com a capacidade competitiva da nação na qual a empresa está inserida”.

De fato, a competitividade não depende somente da capacidade da empresa, mas do ambiente onde está inserida. Assim, como destaca Porter (2004), para que uma organização se torne efetivamente competitiva essa deverá formular novas estratégias e implementá-las, pois a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas no âmbito de toda a cadeia de relações da empresa.

O mercado mundial está cada vez mais exigente, assim os produtos lançados devem ser mais elaborados, competitivos e sua produção deve estar de acordo com as exigências da sociedade contemporânea (SEBRAE, 2017). Um estudo desenvolvido pela SIAL BRAZIL (2012) sobre as tendências e inovações na indústria de alimentos mostra que o consumidor está cada vez mais exigente, em busca de produtos práticos, saudáveis e de maior valor agregado. Outro estudo, realizado por Biasi et al. (2018) apontou que:

a inovação em produtos do segmento alimentício, especificamente chocolates e doces, é, sim, percebida pelos consumidores quando são disponibilizados nas gôndolas de supermercados e que tornam-se mais atrativos no momento da compra (BIASI et al., 2018, p. 17).

Biasi et al. (2018) ainda afirmam que as estratégias de inovação devem focar principalmente em inovação de produto, porém, sem deixar de lado a inovação em processo, marketing e operação, pois impactam o nível de competitividade da empresa. De forma semelhante, a consultoria Inventta também concluiu que os desafios enfrentados pela indústria alimentícia vão muito além de um produto final mais saboroso.

Em um mercado competitivo, aspectos como cores, embalagens, facilidade na preparação e comodidade para o consumidor final podem ser decisivos para o sucesso de um lançamento (INVENTTA, 2011).

Fontes (2013, p. 93) afirma que as empresas devem possuir “suficiente capacidade de inovação e diferenciação para ingressar em mercados mais avançados, além de captar novas demandas”. Afinal, uma companhia que não inova tem maiores chances de se tornar ultrapassada perante seus concorrentes, desajustada às atualidades e não atraente para seus consumidores (WRIGHT et al., 2000; MARQUES, 2010). Dessa forma, percebe-se a importância, para empresas do setor alimentício, da necessidade constante de busca por inovação, tanto em processos quanto produtos.

### 2.3. POSICIONAMENTO COMPETITIVO

O posicionamento auxilia os consumidores a distinguir as diferenças entre produtos concorrentes, ou marcas, de modo que possam escolher aquele que percebem como de maior valor (TOLEDO e HEMZO, 1991). Segundo Kotler e Keller (2012, p. 294), “o posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo, a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa”. Assim, para a empresa alcançar a diferenciação dos seus produtos ou de marca, é necessário que um planejamento estratégico e a definição do posicionamento que a empresa adotará. Para Rocha e Christensen (1999, p. 51), “posicionamento é a imagem obtida pelo produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões: o tipo de oferta que a empresa faz, a que grupo de consumidores no mercado e com relação às ofertas dos concorrentes.”

#### 2.3.1. O Mix Marketing (Preço, Produto, Promoção e Ponto de Venda)

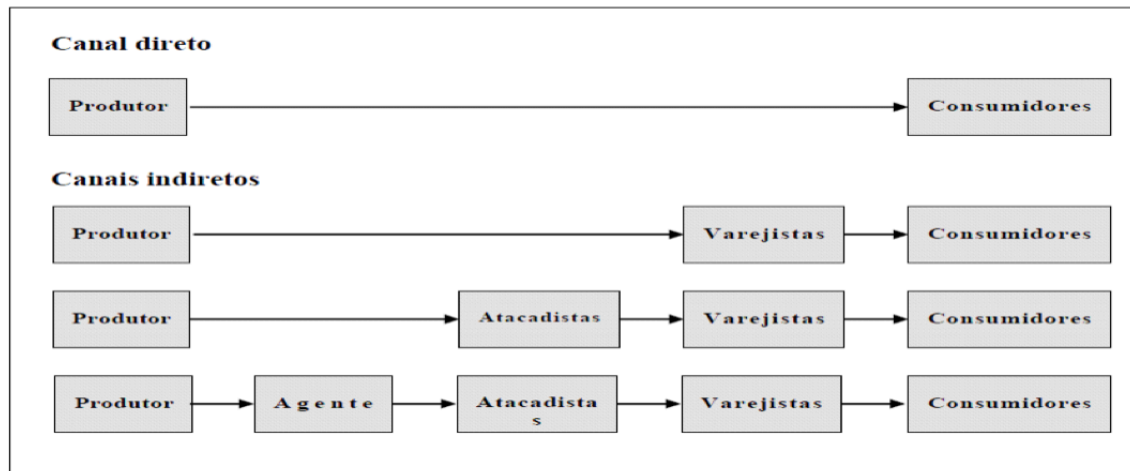
Durante a década de 1960, o professor norte-americano Borden (1965) preconizou o termo *marketing mix*, que consistia na aplicação de técnicas mercadológicas para analisar mercados. Em 1978, de acordo com Kotler e Keller (2012), McCarthy apresentou uma estrutura inovadora, classificando o *marketing mix* segundo os quatro elementos utilizados até hoje: preço, produto, promoção e ponto de venda. De forma semelhante, para Kotler e Keller (2012), o *mix marketing* é composto de quatro elementos, chamados de quatro pontos, quais sejam: produto, preço, promoção e praça ou ponto de venda. O primeiro descreve o produto ou serviço, que corresponde à oferta, algo que satisfaça a necessidade e o desejo de seus clientes; o segundo trata-se do preço, o dinheiro cobrado

pelo produto ou serviço, como e quando isso será cobrado, e se isso compensa para o consumidor e gera receita para a empresa; o terceiro refere-se à promoção, como um conjunto de estratégias de divulgação utilizadas na comunicação e em campanhas publicitárias, através de ferramentas como propaganda, ações promocionais de vendas, entre outras; o quarto e último refere-se ao ponto de venda, que é onde o produto ou serviço será disponibilizado, envolve logística e distribuição para tornar acessível a todos (KOTLER e KELLER, 2012).

Outros autores abordam esse conceito e definem os elementos que compõe o *mix marketing*. Conforme Rocha e Christensen (1999, p. 107), “o preço é visto como a condição básica para que comprador e vendedor realizem uma troca e pode ser visto como compensação recebida pelos produtos que se oferece.” Sobre o produto, Kotler e Keller (2012) expressam que se trata de oferecido ao mercado para satisfazer a necessidade ou desejo do cliente-alvo, que vai julgar o produto conforme as características e qualidades do produto, além do seu preço. Para Cobra (2009), a promoção deve comunicar o produto ao mercado, estimulando e realizando a venda. As empresas utilizam ferramentas de promoção de vendas para atrair uma resposta mais forte e rápida do comprador, se objetivam resultados em curto prazo ou utilizar ferramentas que visam à fidelização da marca quando querem reforçar a compreensão da marca junto ao consumidor no longo prazo (KOTLER e KELLER, 2012). Por fim, Cobra (2009) explica que a distribuição leva o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante. Porter (2004) atribui grande importância à área de distribuição dentro da estratégia competitiva. Segundo ele, a coordenação e a otimização em conjunto com os canais podem reduzir o custo ou aumentar a diferenciação. Segundo Kotler e Keller (2012), as decisões sobre os canais de marketing estão entre as mais importantes que uma empresa pode tomar, uma vez que afetam todas as outras decisões de marketing. “Um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de disponibilização de bens para uso ou consumo” (COUGHLAN et al., 2014, p. 2). O gerenciamento dos canais de marketing envolve vários tipos de decisão estratégica, desde a formulação da estratégia até a avaliação do desempenho dos membros do canal e gestão de conflitos (ROSEMBLOOM, 2002 apud LEMOS e TORTATO, 2009).

De acordo com Coughlan et al. (2014, p. 14), “os principais membros do canal de distribuição são produtores, intermediários (especialistas, atacadistas e varejistas) e usuários finais (consumidores individuais ou clientes de empresas)”. Para Kotler e Keller (2012), a proliferação dos segmentos de clientes e as inúmeras possibilidades de canal estimula a decisão organizacional por canais múltiplos de distribuição. É mais difícil atender os clientes por meio de um único tipo de canal em um mercado cada vez mais fragmentado. Os clientes gostam de canais múltiplos, pois dessa forma podem encontrar um canal que atenda às suas demandas (COUGHLAN et al., 2014). De acordo com Churchill Jr e Peter (2000), os canais de distribuição podem ser diretos, quando o produto flui do fabricante diretamente ao consumidor final, ou indireto, quando existem intermediários entre o fabricante e o consumidor final, podendo ser agentes, atacadistas ou varejistas. Rosenbloom (2002 apud LEMOS e TORTATO, 2009) define que os intermediários da classe “agentes”, se tratam, em sua maioria, de empresas prestadoras de serviços, oferecendo assistência na distribuição dos produtos, exceto na compra, venda e transferência de direitos. Quanto à classe dos intermediários denominados “atacado”, Rosenbloom (2002 apud LEMOS e TORTATO, 2009), descreve como empresas que vendem bens para a revenda, uso comercial, industrial (*business to business*) ou institucional. O atacadista não vende para usuários finais individuais, portanto suas vendas restringem-se a membros intermediários e para usuários finais de empresa (COUGHLAN et al., 2014). Por fim, para Kotler e Keller (2012), a última categoria de intermediários, denominada “varejo”, inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. A Figura 2 ilustra os canais de distribuição.

Figura 2 - Canais de Distribuição



Fonte: CHURCHILL JR. e PETER (2000, p. 145).

A utilização da ferramenta dos quatro elementos do mix de *marketing* é essencial para o processo de posicionamento de uma marca em um mercado competitivo, como é o setor alimentício no Brasil. De acordo com Toledo e Hemzo (1991, p.5):

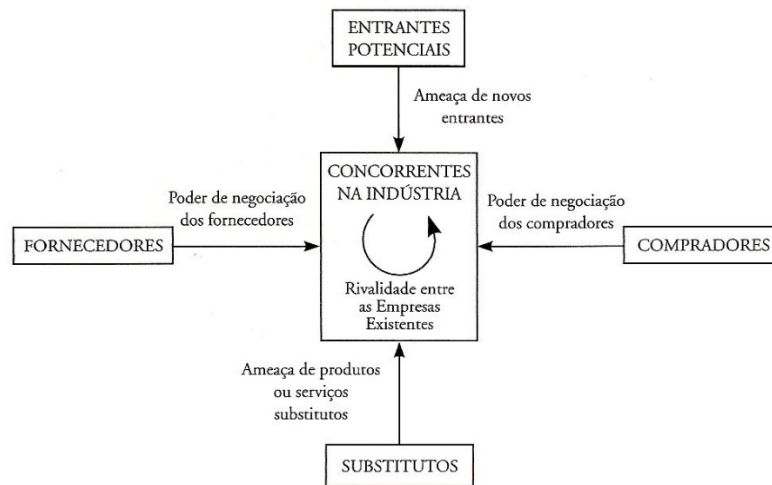
o processo de posicionamento de mercado tem como pressuposto a determinação de critérios para o sucesso competitivo – conhecimento do que o mercado quer e necessita, identificação das forças e fraquezas da empresa e de seus concorrentes e estabelecimento de condições para atingir as exigências do mercado melhor que os concorrentes.

A análise do mix de *marketing* das empresas de um determinado setor, com base na caracterização dos quatro elementos, auxilia na análise do posicionamento competitivo de empresas concorrentes.

### 2.3.2. Modelo das Forças Competitivas de Porter

De acordo com Porter (2004), o grau de concorrência entre as empresas depende das cinco forças competitivas básicas, onde essas forças determinam o potencial de lucro final da empresa. A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas (WRIGHT et al., 2000). Como é possível verificar na Figura 3, as forças competitivas básicas podem ser descritas como: entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Figura 3 - As Cinco Forças Competitivas



Fonte: Porter (2004)

### 2.3.2.1. Ameaça de Novos Entrantes

A medida que um setor recebe novos concorrentes, sua capacidade produtiva aumenta. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e diminuindo a lucratividade do setor (WRIGHT ET AL., 2000). De forma semelhante, Hitt et al. (2011, p. 50) explica que novos entrantes ameaçam a participação de mercado dos já existentes, “forçando as companhias existentes a serem mais eficazes e eficientes e aprenderem a competir em novas dimensões”. Um dos motivos pelos quais se deve ter atenção aos novos entrantes é a sua capacidade de produção e a sede pela fatia de mercado.

Sobre as ameaças de novos entrantes, Porter (2004) esclarece que depende das barreiras de entrada existente em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por partes dos concorrentes já estabelecidos, elencando sete fontes principais de barreiras de entrada:

- a) economias de escala;
- b) diferenciação de produtos;
- c) exigências de capital;
- d) custos de mudança;

- e) acesso aos canais de distribuição; e
- f) desvantagens de custo desvinculados de escala; e
- g) políticas governamentais.

#### 2.3.2.2 Ameaça de produtos substitutos

Esta força relaciona a influência que os produtos substitutos exercem ou podem exercer sobre uma indústria. As empresas de um setor podem estar concorrendo com empresas de outros setores que fabricam produtos substitutos que representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores, mas diferem em características específicas, estabelecendo um teto para os preços que as empresas podem cobrar (WRIGHT ET AL., 2000). Quando a ameaça de produtos substitutos é alta, a lucratividade do setor sofre consequências, a limitação do potencial de lucro do setor acontece rapidamente, pois quanto maior a concorrência, maior a pressão nos preços de vendas (PORTER, 2004).

#### 2.3.2.3. Poder de negociação dos compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo por melhor qualidade e mais serviços, também jogando os concorrentes uns contra outros (WRIGHT et al., 2000). Para Hitt et al. (2011, p. 52), os compradores têm poder quando: compram grande parte da produção total de uma indústria; as vendas do produto que está sendo adquirido são responsáveis por uma parte significativa das receitas anuais do vendedor; eles podem mudar para outro produto com custo mais baixo; os produtos da indústria não são diferenciados ou padronizados, e os compradores representam uma ameaça possível de se integrar atrás na indústria do vendedor.

De acordo com Porter (2004), a escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Em mercados onde os clientes não exigem descontos, preços mais baixos e outras exigências, os competidores sofrem menos pressões para baixar seus preços e assim conseguem sustentar uma maior rentabilidade.

#### 2.3.2.4. Poder de negociação dos fornecedores

De acordo com Wright et al. (2000), fornecedores podem comprimir a lucratividade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. Porter (2004)



vai mais além, acrescentando que os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes da indústria, podendo elevar os preços dos produtos ou serviços, também modificar a qualidade podendo prejudicar a indústria afetada. O poder de negociação dos fornecedores pode interferir diretamente na competitividade de um setor, onde o fornecedor poderoso pode cobrar mais ou menos dos seus clientes em função da sua intenção estratégica momentânea (WARREN e SHORE, 2007). Porter (2004) demonstra seis situações em que um grupo de fornecedores é poderoso:

- a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e
- f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente (ou seja, eles podem se tornar seus próprios clientes).

#### 2.3.2.5. Rivalidade entre as empresas existentes

A concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras (WRIGHT et al., 2000). De acordo com Graham (1994), essa competição se manifesta na forma de cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhorias no atendimento aos clientes e nas garantias.

Porter (2004, p. 18) confirma:

a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição –com o uso de táticas de como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente.

Ainda de acordo com Porter (2004), existem oito fatores que influenciam na concorrência de determinado mercado:

- a) crescimento lento da indústria;

- b) custos fixos altos;
- c) ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- d) capacidade aumentada em grandes investimentos;
- e) concorrentes divergentes;
- f) grandes interesses estratégicos; e
- g) barreiras de saída elevadas.

Pode-se observar, portanto, que uma empresa que visa maximizar sua lucratividade deve buscar operar em setores onde se encontre grandes barreiras de entrada, baixa intensidade de concorrência entre empresas semelhantes, sem produtos substitutos, com compradores e vendedores fracos (WRIGHT et al., 2000).

#### **2.3.4. Modelo de Posicionamento Competitivo de D’Aveni**

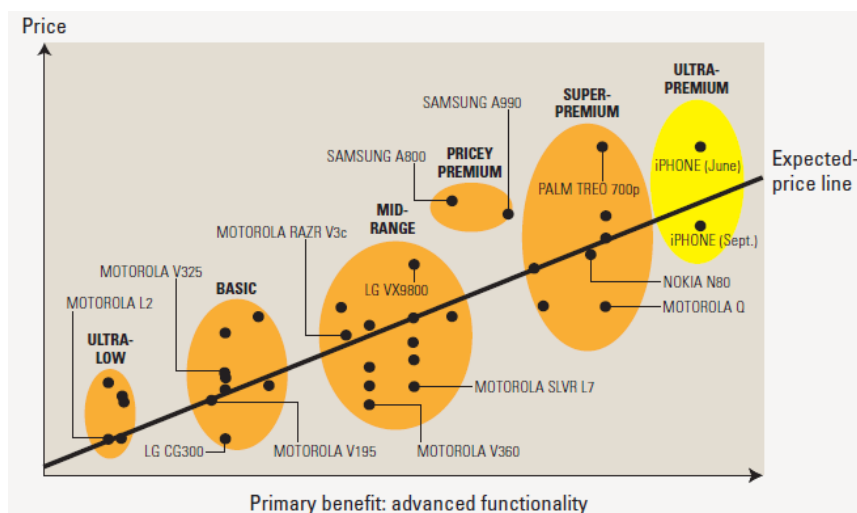
De acordo com Foss (1996 apud BINDER, 2003), o ponto central do modelo porteriano é a capacidade da alta gerência analisar o ambiente externo, ler os sinais, estabelecer comprometerimentos e posicionar a empresa de acordo com estes elementos, dessa forma, a tendência teórica geral de Porter é muito mais focada sobre o ambiente e muito pouco sobre a empresa. Em um estudo sobre os modelos teóricos atuais sobre vantagem competitiva, os autores expressam que:

existe um importante grupo de contribuições às teorias sobre a vantagem competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudança e inovação do que as estruturas das indústrias, [...] tentando formular uma teoria da formação das competências organizacionais em ambientes e alta complexidade e mudança constante. (VASCONCELLOS e CYRINO, 2000, p. 30-32).

Nesse contexto de ambiente hipercompetitivo, se encontra o modelo de mapeamento de posição competitiva de D’Aveni (2007). Para definir adequadamente onde a empresa deve se posicionar no mercado, é essencial identificar o posicionamento dos seus principais competidores. O mapeamento da posição competitiva permite que as empresas avaliem se o seu posicionamento é coerente com as estratégias atual e futura, visto que esse posicionamento dinâmico, ou seja, os diversos competidores “se movimentam” ao longo do tempo. De acordo com D’Aveni (2007, p. 111), “na sua forma mais simples, um mapa de posicionamento de custo-benefício mostra a relação entre o benefício principal que um produto oferece aos consumidores e o preço de todos os produtos de um dado

mercado”. Ou seja, o modelo de D’Aveni (2007), compara diferentes estratégias de competidores graficamente os diversos competidores em função dos preços praticados e benefícios percebidos pelos consumidores em um gráfico, como exemplifica a Figura 4 para o caso de *smartphones* comercializados no mercado dos Estados Unidos no ano de 2007.

Figura 4 - Mapeamento do Mercado de Celulares nos EUA



Fonte: D’Aveni (2007).

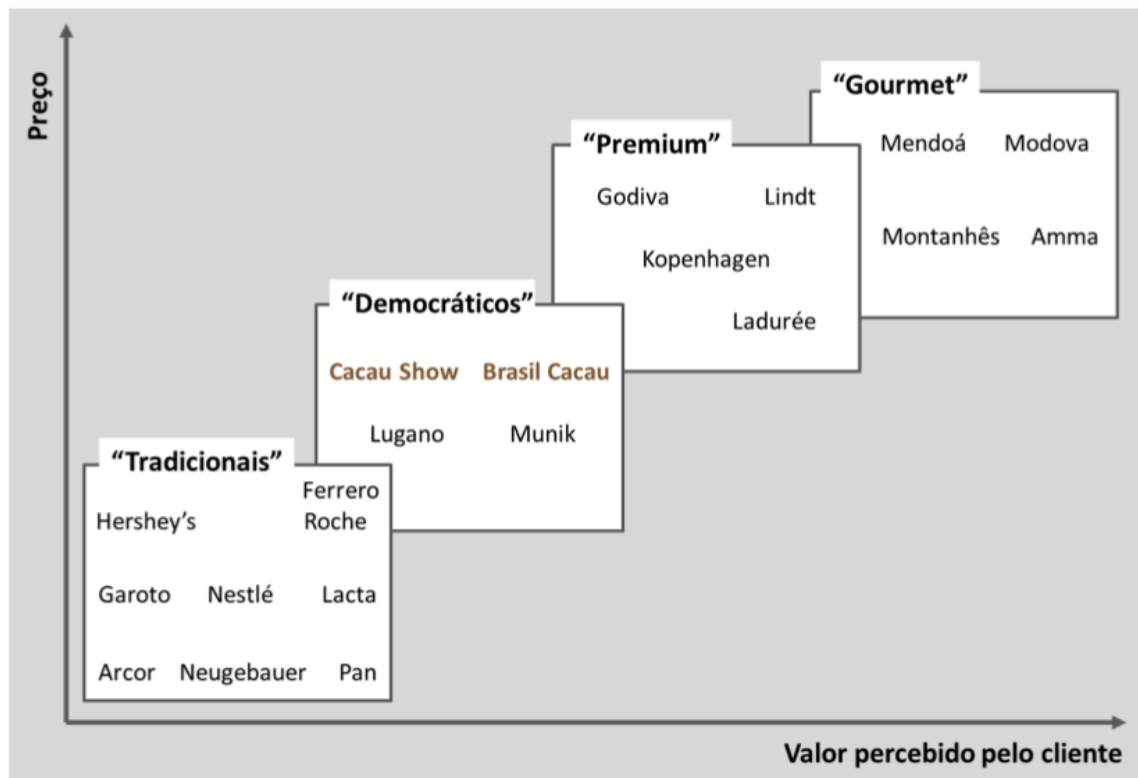
O modelo de posicionamento competitivo apresentado por D’Aveni (2007) é composto por três etapas que devem ser realizadas: i) definir o mercado; ii) definir o preço médio e principais benefícios de cada produto e; iii) representar graficamente, em um sistema de coordenadas, os benefícios e preço médio dos produtos, respectivamente, no eixo das abcissas e no eixo das ordenadas. Dessa forma, pode-se identificar o posicionamento de um produto frente a concorrência no mercado analisado. Para definir o mercado é necessário definir os limites de atuação do mesmo, ou seja, identificar qual o público-alvo para cada produto, e a abrangência geográfica do estudo, ou seja, o país, estado ou cidade foco da análise. Além disso, é preciso definir se a análise será focada em apenas um nicho de mercado ou se pretende analisar todo um setor de atuação. Somente após limitado o mercado, deve-se buscar identificar os preços dos produtos praticados a serem analisados, através da realização da média aritmética simples do preço dos produtos dentro da abrangência geográfica previamente definida. Depois, é necessário definir qual o principal benefício de cada produto, ou seja, sua funcionalidade básica ou aquilo que motiva os consumidores a comprar. D’Aveni (2007) adverte que o sucesso das estratégias depende do valor que os consumidores, e não as empresas, atribuem a cada

funcionalidade do produto. Finalmente, de posse de todas as informações necessárias, é possível plotar o gráfico de posicionamento competitivo atentando-se ao fato de que preço e benefício percebido são variáveis que possuem uma relação linear positiva entre si.

#### 2.3.4.1 Exemplo de modelo de Posicionamento Competitivo aplicado no setor de chocolates no Brasil

O artigo de Neto et al. (2015), intitulado de “a guerra dos chocolates” apresenta um exemplo de modelo de posicionamento competitivo de D’Aveni (2007) aplicado no mercado brasileiro de chocolates. Através de uma pesquisa descritiva qualitativa, amparada por procedimentos documentais, bibliográficos e entrevistas com gestores de empresas do setor, os autores plotaram um gráfico (Figura 5) no qual diversas chocolaterias foram classificadas em quatro categorias: tradicionais, democráticos, *premium* e *gourmet*.

Figura 5 - Mapa de Posicionamento Competitivo do Mercado Brasileiro de Chocolates



Fonte: Neto et al. (2015).

Para Neto et al. (2015), as principais observações desse gráfico são: o segmento tradicional é composto por empresas que adotam uma postura de baixo preço e baixo

valor percebido pelo cliente. No extremo oposto, as chocolaterias *gourmet* trabalham com um público que aceita pagar por produtos e serviços exclusivos, oferecendo produtos com alto preço e alto valor agregado percebido pelos clientes. No segmento democrático, as empresas travam uma intensa competição em busca dos clientes que buscam chocolates um pouco mais elaborados, com valor percebido pelos clientes maior que os tradicionais. Por fim, a categoria de chocolates *premium* se posiciona entre os chocolates democráticos e *gourmets*, no qual se encontram marcas estrangeiras como *Lindt*, *Godiva* e *Ladurée* (NETO et al., 2015).

## 2.4. A CADEIA DE VALOR DO CACAU E O CHOCOLATE *BEAN TO BAR*

### 2.4.1. A Cadeia de Valor Genérica

O termo cadeia de valor foi usado por Porter (1989) 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. O mapeamento da cadeia de valor envolve analisar o fluxo de bens e serviços de uma cadeia, desde sua concepção até que esses bens ou serviços cheguem ao consumidor. Para Hitt et al. (2011, p. 83), “a ideia básica da cadeia de valor é criar valor adicional sem incorrer em custos significativos e captar o valor criado”.

De acordo com o modelo proposto por Porter (1989) e exemplificado na Figura 6, as atividades da cadeia de valor da organização dividem-se em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias estão relacionadas à logística de entrada, à fabricação do produto ou à prestação de serviço, à logística de entrega do produto ou serviço ao cliente, à comercialização e ao serviço pós venda. As atividades secundárias compreendem as atividades relacionadas à infraestrutura da empresa, à gestão de recursos humanos, ao desenvolvimento de tecnologia e às compras de bens e serviços, ou seja, atividades que dão suporte as atividades primárias da organização.

Figura 6 - A Cadeia de Valor Genérica

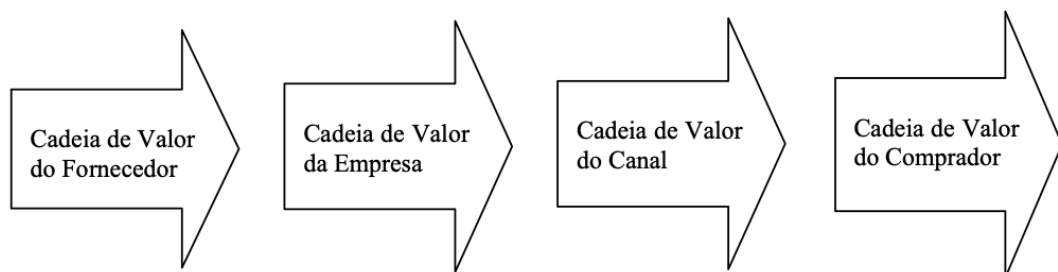


Fonte: Porter (1989).

Segundo Porter (1989), uma empresa tanto mais constrói valor, o que lhe possibilita conquistar um aumento de margem do negócio, quanto mais consegue integrar sinérgica e positivamente as suas atividades de apoio e as atividades primárias de sua cadeia de valores genérica.

Não ficando restrito apenas à análise da empresa, Porter (1989) afirma que a cadeia de valor de uma empresa vai além da identificação e controle das atividades de valor da própria organização, pois uma cadeia completa está agregada de outras cadeias de valores, como as dos fornecedores e do próprio comprador, formando um sistema de valores, conforme Figura 7.

Figura 7 - Descrição de um Sistema de Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1989).

### 2.4.2. A Cadeia de Valor do Cacau e do Chocolate *Bean-to-Bar*

De acordo com a proposta de Silva et al. (2017), na estrutura da cadeia de valor do cacau e do chocolate pode-se identificar cinco principais setores do agronegócio: i) os insumos para produção do cacau; ii) a produção de cacau; iii) o processamento das amêndoas de cacau; iv) a indústria de derivados de chocolate e, por fim, (v) a distribuição do chocolate. A cadeia de valor do chocolate pode ser representada como ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Cadeia de Valor do Cacau e Chocolate



Fonte: Silva et al. (2017).

No segmento de insumos para a agropecuária está alocada toda a renda gerada com a produção de insumos para a produção de cacau. No segmento primário, encontra-se a atividade cacaeira, enquanto no segmento industrial estão as agroindústrias, que envolvem dois setores da cadeia: processadoras da amêndoa de cacau e chocolaterias. No segmento de agronegócios ainda inclui o comércio, o transporte e demais serviços relacionados à comercialização do cacau, dos seus derivados e produtos do chocolate. Os insumos para produção de cacau incluem todos os produtos fabricados e comercializados para os fazendeiros de cacau, os quais serão utilizados como meios de produção agrícola. Neste elo da cadeia de valor encontram-se maquinários leves e pesados, bem como sementes, fertilizantes, sacos e demais materiais auxiliares.

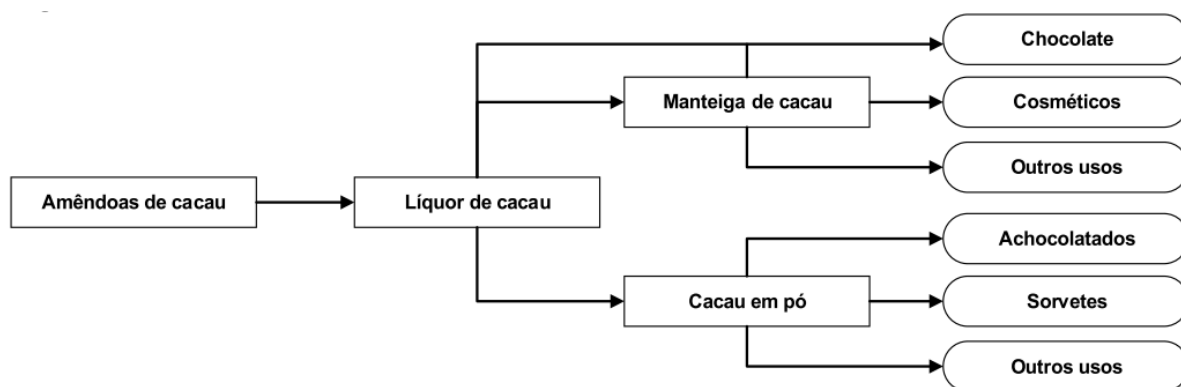
De acordo com Fontes (2013, p. 141), o aroma e o sabor são consequências diretas da produção do cacau, “dependendo da variedade das espécies cultivadas, do tipo de cultivo, da origem e da geografia da propriedade rural”. Além da origem do cultivo, isto é, da fazenda que o cacau foi plantado, outro fator importante para a determinação das características do chocolate é a escolha correta da semente de cacau cultivada. Na produção do cacau três tipos principais de sementes são usadas: o cacau *Criollo*, também conhecido no mercado internacional como *Fine Cocoa*, devido ao seu gosto e aroma diferenciados, que corresponde a apenas 5% da produção mundial devido à dificuldade

do cultivo. O cacau *Forastero*, que é o cacau mais comumente encontrado na natureza, e corresponde aproximadamente a 80% da produção mundial de grãos. Além deles, existe o cacau *Trinitário*, um cruzamento entre os as duas outras espécies, *Criollo* e *Forastero*, e correspondente a 15% da produção mundial (MERCADO DO CACAU, 2016).

As indústrias processadoras de amêndoas de cacau e indústrias de derivados de chocolate, desenvolvem diversas atividades para fabricar, respectivamente, o *liquor* de cacau e os chocolates. Nesse processo, as amêndoas de cacau começam sendo secas, limpas, selecionadas e torradas. Em seguida são descascadas gerando os *nibs* (miolo da semente) que são triturados. Estes *nibs*, muitas vezes, são comprados por outras indústrias para moê-los e revender o produto resultante, chamado *liquor*.

O *liquor*, ao ser prensado, é separado em pó de cacau e manteiga de cacau, os quais podem ser comercializados ou transformado em produtos de chocolate. A Figura 9 mostra os subprodutos do processamento da amêndoa de cacau, etapa que o fabricante determina o tipo de chocolate a ser produzido, em função da adição e proporção dos ingredientes (MDIC, 2018).

Figura 9 - Subprodutos da Amêndoa de Cacau



Fonte: MDIC (2018).

Na última atividade da cadeia de valor do chocolate (Figura 8), o produtor deve alocar seus produtos em lugares estratégicos para que eles possam atingir os consumidores alvos no momento desejado. O valor agregado desta atividade se concentra principalmente na estratégia de comercialização do produto, o que abrange local de vendas e marketing. Segundo Fontes (2013, p. 196), a empresa deve buscar o respeito e reconhecimento do mercado consumidor através da “consistência de fornecimento, do reconhecimento da



origem, por um processo mercadológico sistematizado de divulgação e distribuição”. O desenvolvimento de marcas e canais de distribuição se configura, portanto, como parte fundamental da agregação de valor nesta cadeia, porque busca maior aproximação com o consumidor. Da perspectiva do consumidor, a percepção da qualidade inclui uma ampla gama de conceitos, desde conveniência e praticidade até preservação ambiental e identificação de origem (SAES et al., 2006).

De forma geral, em função do local onde o processo é realizado, dois estágios de produção do chocolate podem ser identificados: o primeiro estágio nas fazendas produtoras, pelos trabalhadores do campo, que envolve a colheita, fermentação e secagem (Figura 10). A colheita é realizada quando o cacau está maduro para ser colhido. Cada fruto de cacau possui de 25 a 50 grãos, os quais são colocados em uma caixa de madeira tapada com uma folha de bananeira para que seja realizada a fermentação anaeróbica. Após uma semana fermentando, os grãos são espalhados no solo para que eles sejam secos pela ação do sol. Este processo dura aproximadamente uma semana e os grãos devem ser revirados regularmente para garantir secagem homogênea em todo o lote. Por fim, os grãos secos são agrupados em sacos de 60 quilos para serem transportados até os fabricantes (RAMSEY, 2016).

Figura 10 - Estágio 1 de Produção do Chocolate Bean-to-Bar



Fonte: Adaptado de Ramsey (2016).

Uma vez que os grãos de cacau chegam até o chocolateiro, dá-se início ao segundo estágio (Figura 11). A primeira atividade diz respeito à seleção dos grãos, visando eliminar grãos que estejam quebrados, mofados ou até mesmo para retirar pedrinhas, galhos e folhas que possam ter sido misturadas indevidamente. Após seleção, os grãos são encaminhados para o forno, onde o processo de torra ideal para cada origem de grão garante o desenvolvimento do sabor e elimina as bactérias dos grãos. Em seguida, eles são moídos em equipamentos especiais que transformam os grãos de cacau em nibs de cacau. Estes

nibs podem ser comercializados, os demais nibs deverão ser descascados para eliminar as cascas do grão.

Os *nibs* são, então, colocados em um moinho de pedra chamado comercialmente de *melanger* para que sejam quebrados até que possuam menos de 20 micrômetros de diâmetro. Após cerca de 72 horas de refino e moagem, os *nibs* se transformam em uma massa viscosa, denominada liquor de cacau. O *liquor* é depositado na concha, juntamente com os ingredientes que o chocolateiro queira adicionar, para que o processo de conchagem<sup>1</sup> garanta homogeneidade de sabor e textura. Após período determinado pelo chocolateiro, o chocolate é retirado da concha e reservado em uma embalagem para maturação, processo que garante o sabor final do produto.

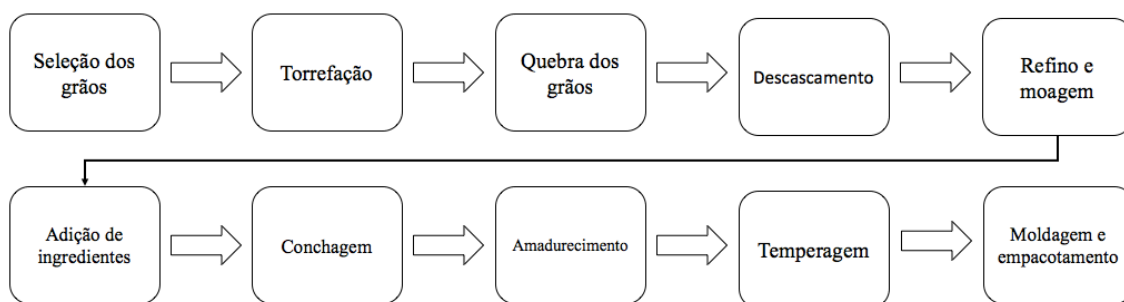
Depois de maduro<sup>2</sup>, o chocolate passa pelo processo de temperagem que consiste em um rápido aquecimento seguido de um resfriamento e mais um aquecimento. Esse processo é importante para que o chocolate atinja a estrutura correta de cristais, que assegura a textura adequada para o consumo. Por fim, o chocolate é colocado em moldes dos mais diversos tamanhos e formatos, resfriado e embalado para, enfim, ser comercializado. Essa última etapa é de essencial importância no processo de confecção de chocolates *bean-to-bar* pois a embalagem se tornou parte da experiência de consumo do chocolate. É nesse momento que o produtor busca atrair a atenção do consumidor mediante apelos artísticos nos quais, muitas vezes, contém a origem dos grãos utilizados na produção (NAPRTA, 2015).

---

<sup>1</sup> Conchagem: extenso processo de mistura, agitação e aeração do chocolate aquecido em forma líquida, para eliminar qualquer sinal de acidez indesejada e amargura.

<sup>2</sup> O chocolate é considerado maduro quando o sabor, textura e aroma estão de acordo com o indicado pelo chocolateiro.

Figura 11 - Estágio 2 de Produção do Chocolate Bean-to-Bar



Fonte: adaptado de Ramsey (2016).

Os produtores *bean-to-bar* se concentram no segundo estágio de produção, porém, é importante acompanhar as atividades do primeiro estágio para que seja possível selecionar corretamente os fornecedores de matéria prima, pois a qualidade dos produtos no segundo estágio dependem da origem e qualidade do grão de cacau. Terminado o processo de produção, as empresas produtoras de *bean-to-bar* objetiva trazer ao mercado um chocolate diferenciado, focado em qualidade e abrangendo nichos específicos de mercado, apresentando produtos de maior valor agregado.

## 2.5. CHOCOLATE BEAN-TO-BAR

Há diferenças entre os chocolates industriais, mais conhecidos, e os chocolates *bean-to-bar*, confeccionados do grão à barra em um processo mais artesanal. O Quadro 1 apresenta algumas das principais diferenças entre os tipos de chocolate.

Quadro 1 - Principais Diferenças entre Chocolate Industrial e Chocolate Bean-to-Bar

<b>Principais diferenças entre os tipos de chocolate</b>	
<b>Industrial</b>	<b><i>Bean-to-bar</i></b>
Grãos de cacau de diversas origens	Conhecimento da origem do grão de cacau
Baixo controle de qualidade	Alto controle de qualidade
Alto volume de produção (grandes lotes)	Pequeno/médio volume de produção
Utilização de emulsificantes sintéticos	Adição apenas de manteiga de cacau e açúcar

Diversos transformadores podem executar cada etapa do processo produtivo	O produtor é responsável por todas as etapas de transformação da matéria prima ao produto final
Processo produtivo usualmente automatizado	Processo produtivo usualmente artesanal

Fonte: elaborado com base em Ramsey (2016) e Giller (2017).

De acordo com Ramsey (2016), o chocolate *bean-to-bar* se diferencia do chocolate industrial, mais conhecido pelos consumidores, por conta do seu elevado padrão de qualidade. Isto ocorre pois o chocolateiro se torna responsável direto pela fabricação do produto, desde a escolha do fornecedor de grãos até envio para o distribuidor. O processo produtivo de ambos os chocolates se inicia com o grão de cacau. Ainda segundo Ramsey (2016), as grandes marcas, tradicionais produtoras de chocolate, compram um elevado volume de grãos das mais diversas regiões produtoras do mundo, misturam todos em uma grande batelada de produção, torram todos acima da temperatura adequada de torrefação, para que haja homogeneidade de sabor dos grãos, adicionam grandes quantidades de açúcar e emulsificantes sintéticos, como lecitina de soja produzindo o chamado de chocolate industrial.

A produção do chocolate *bean-to-bar*, por sua vez, é feita usando um processo artesanal de confecção, geralmente realizado por poucas pessoas que detém conhecimento sobre todas as etapas do processo produtivo e fabricam chocolates em pequenos lotes (GILLER, 2017).

Segundo Ramsey (2016), o movimento *bean-to-bar* se iniciou no final dos anos 1990 nos Estados Unidos, quando alguns amantes do chocolate decidiram começar a fabricar o próprio chocolate, nas cozinhas de casa. Cada vez mais inovadores, estes pioneiros construíram uma comunidade que se fortalecia através da colaboração de informação sobre técnicas de produção, ingredientes diferenciados, máquinas de fabricação caseira e, assim, foram apresentando um novo produto ao mercado consumidor. Com um crescente número de consumidores no mercado *bean-to-bar* e mais informação sobre a produção, novos pequenos produtores de, nos mais diversos países, passaram a fabricar chocolates artesanais com sabor único e altamente interessados em garantir a qualidade do produto final (RAMSEY, 2016).

Buscando garantir da qualidade do produto, os chocolateiros perceberam a importância de conhecer toda a cadeia produtiva do chocolate, bem como monitorar todas as diversas etapas de produção do chocolate, desde a produção do cacau até a embalagem e distribuição do produto final. Como resultado dessa nova demanda, foram criadas organizações voltadas à regulamentação e certificação da qualidade dos produtos, como as certificações UTZ/Rainforest Alliance que avaliam requisitos sociais, ambientais e econômicos para garantir que haja responsabilidade social por parte dos seus produtores (IMAFLORA, 2017). A Fairtrade Foundation, outra organização que visa melhorar a qualidade de vida dos produtores de cacau, também confere certificação valorizada pelos produtores *bean-to-bar* (BLOMBÄCK, 2012).

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo é classificado como de natureza aplicada, adotando uma abordagem qualitativa e realizada com objetivo descritivo. Dentre os procedimentos técnicos adotados incluem-se a pesquisa bibliográfica e documental. Os dados obtidos são secundários, pois são usados, como fontes de dados, relatórios setoriais, publicações de revistas e *blogs* especializados, além de artigos de periódicos nacionais e internacionais. Na Figura 12, ilustra-se o enquadramento metodológico, destacado em negrito, desta pesquisa.

Figura 12 - Enquadramento Metodológico da Pesquisa

Natureza da Pesquisa	Abordagem da Pesquisa	Objetivos da Pesquisa	Procedimentos Técnicos
Básica Pura Básica Estratégica <b>Aplicada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualitativa</b></li> <li>• Quantitativa</li> <li>• Mista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratória</li> <li>• <b>Descritiva</b></li> <li>• Explicativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bibliográfica</b></li> <li>• <b>Documental</b></li> <li>• Experimental</li> <li>• Levantamento</li> <li>• Estudo de Caso</li> <li>• Expost-facto</li> <li>• Pesquisa-ação</li> <li>• Participante</li> </ul>

Fonte: Autor.

O presente trabalho se propõe a analisar apenas algumas empresas do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro: Nugali, Copenhagen, Amma e Cacau Show. A empresa Nugali foi selecionada pois ela é considerada a pioneira no Brasil a utilizar os processos de fabricação *bean-to-bar* para seus chocolates (APEX BRASIL, 2018). A seleção das demais empresas se deu baseado no estudo “a guerra dos chocolates” de Neto et al. (2015), que apresenta um panorama do mercado brasileiro de chocolates, pois cada uma delas representa um segmento diferente do mercado de chocolates *bean-to-bar* brasileiro diferente: Cacau Show (segmento democrático), Copenhagen (segmento *premium*) e Amma (segmento *gourmet*). Dentre as empresas selecionadas, duas estão entre as maiores chocolaterias *bean-to-bar* do Brasil em termos de faturamento, a Cacau Show e a Copenhagen (INFOMONEY, 2020). As demais empresas, Nugali e Amma, não possuem dados de faturamento divulgados ao público, porém se destacam no setor devido aos recentes prêmios internacionais recebidos devido à qualidade dos seus chocolates (*BEAN-*

*TO-BAR* BRASIL, 2018; GASTRONOMINHO, 2019). O trabalho também se limita pela coleta de dados, pois não está incluído no escopo do trabalho entrevistas diretas a executivos ou visitas *in loco* nas empresas, tratando-se apenas de pesquisas bibliográficas e documentais em sites oficiais das empresas, periódicos e revistas, bem como em *blogs* especializados no setor. Além destas limitações, a etapa de análise de promoção do trabalho se limita a estudar apenas o público-alvo de cada empresa. À rigor, a análise de promoção deve abranger todo o conjunto de estratégias de divulgação utilizadas na comunicação e em campanhas publicitárias (KOTLER e KELLER, 2012), porém, neste trabalho a análise de promoção focou em estudar o contexto populacional que cada empresa busca atingir, segmentando por renda, idade, sexo ou finalidade da compra.

### 3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho apresenta uma análise estratégica do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro. Tendo em vista o atingimento do objetivo geral do trabalho, a primeira etapa realizada foi obter dados da literatura existente sobre esse assunto. Para realização dessa análise, quanto aos procedimentos técnicos, foi feita uma pesquisa bibliográfica em bancos de dados de periódicos nacionais e internacionais, através das ferramentas de busca “Google Acadêmico”, “SciELO”, “Emerald” e “Science Direct”. Nessas bases de dados, buscou-se encontrar artigos que tratavam sobre estratégias empresariais, posicionamento competitivo, cadeia de valor e que tratavam sobre o mercado de chocolates no mundo e, principalmente, no Brasil. A partir das descobertas destes artigos, acrescido aos livros técnicos sobre os mesmos temas foi possível escrever a estrutura teórico-conceitual desta pesquisa, englobada pelos capítulos de introdução e referencial teórico. O referencial está dividido em 5 tópicos, quais sejam: estratégias empresariais, competitividade por meio da inovação na indústria alimentícia, mapa de posicionamento competitivo, cadeia de valor do cacau e chocolate *bean-to-bar* e, por fim, apresentou-se um breve resumo de como se encontra o setor de chocolates *bean-to-bar* no Brasil.

Ao término desta etapa, segue-se para a definição das empresas participantes da amostra do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro. Com base no estudo “a guerra dos chocolates”, realizado por Neto et al. (2015), foram selecionadas três empresas participantes da pesquisa para realizar as análises comparativas, Copenhagen, Amma e Cacau Show. Estas empresas foram escolhidas pois cada uma delas se encontra em um segmento do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro de acordo com o mesmo estudo:

Cacau Show (segmento Democrático), Kopenhagen (segmento *Premium*) e Amma (segmento *Gourmet*). Somando-se às empresas, o autor selecionou a empresa Nugali para participar do estudo, pois ela é considerada a pioneira no Brasil a utilizar os processos de fabricação *bean-to-bar* para seus chocolates (APEX BRASIL, 2018). Tendo sido definidas as empresas participantes da amostra, foi necessário obter os dados necessários para realizar os estudos comparativos entre elas. Buscando aprofundar as descobertas obtidas por Neto et al. (2015), que focaram apenas no preço e público-alvo de cada empresa, foi definido levantar dados também referentes ao mix de produtos e estratégias de canal de distribuição e venda adotados pelas empresas. Para realizar essas análises, o presente trabalho se propõe a analisar os quatro elementos do mix de *marketing* para cada empresa: preço, produto, promoção e praça.

Para preço, foi definido um produto-padrão que todos os fabricantes possuíam similar: chocolate amargo 70% cacau de 100 gramas. Essa informação foi coletada mediante visita ao site de venda de cada empresa, verificando o preço cobrado pelo produto-padrão. Após coleta, esses dados foram tratados e organizados em forma de tabela e se encontram na seção 4.2.1. Preço. Em relação ao produto foram levantados dados sobre o mix de produtos de cada empresa e quais linhas diferentes eles fabricavam. Essa informação foi coletada também a partir de visita ao site de venda das empresas. Os produtos foram organizados segundo a categoria que a própria empresa define em seu site oficial. Primeiramente, esses dados referentes a produtos foram colocados em formato de tabela e, depois, para facilitar visualização comparativa entre as empresas, o mix de produtos foi exposto em formato de gráfico de “pizza”, mantendo os mesmos nomes de categorias que cada empresa utiliza e estão expostos na seção 4.2.1. Produto. Sob o viés de promoção, levantou-se dados para subsidiar a definição do público-alvo de cada marca. Como esses dados não foram encontrados nos sites oficiais das empresas, foi necessário recorrer à fontes secundárias, como *blogs* do setor, entrevistas jornalísticas com gestores das empresas e matérias em periódicos. Por se tratarem de dados de natureza qualitativa, após coleta em múltiplas fontes os dados foram tratados e dispostos em formato de quadro para analisar o público-alvo de cada empresa e estão expostos na seção 4.2.3. Promoção. Por fim, coletou-se dados referentes aos canais de distribuição dos produtos de cada empresa para verificar os pontos de venda utilizados (praça). De forma semelhante ao público-alvo, em virtude da falta dessas informações nos sites oficiais, recorreu-se às mesmas fontes de dados, oriundos de entrevistas jornalísticas com gestores, matérias em



periódicos e resenhas escritas em blogs. Após coleta, estes dados foram tratados em formato de quadro para verificar a estratégia de canais de distribuição adotada por cada empresa e se encontra na seção 4.2.4. Ponto de venda. Portanto, o Quadro 2 resume o dados que foram obtidos para definir o *marketing mix* de cada empresa, bem como sua fonte de coleta, sua natureza e o tratamento realizado para expressar os resultados obtidos.

Quadro 2 - Resumo dos Dados obtidos para o Mix de Marketing de cada empresa

<b>4 P's</b>	<b>Dado a ser obtido</b>	<b>Coleta do dado</b>	<b>Natureza do dado</b>	<b>Tratamento do dado</b>
<b>Preço</b>	Qual o preço do tablete de chocolate amargo 70% cacau encontrado no site da empresa?	Site oficial da empresa	Quantitativo	Tabela
<b>Produto</b>	Qual a importância dos produtos focados em públicos específicos como: veganos, orgânicos, com inclusões, etc, no mix de produtos da empresa?	Site oficial da empresa	Quantitativo	Tabela e gráfico de "pizza"
<b>Promoção</b>	Qual o público-alvo da empresa?	<i>Blogs</i> do setor, entrevistas jornalísticas com gestores, matérias em periódicos	Qualitativo	Quadro e diagrama ilustrativo
<b>Praça (Ponto de Venda)</b>	Quais são os canais de distribuição das empresas ( <i>online</i> ou <i>offline</i> ): lojas próprias, franquias, intermediários, loja online?	<i>Blogs</i> do setor, entrevistas jornalísticas com gestores, matérias em periódicos	Qualitativo	Quadro

Fonte: Autor.

Após coletar e tratar todos os dados conforme explicado acima, pôde-se sugerir um mapa de posicionamento competitivo do setor, no qual cada empresa está representada a partir da relação entre preço e benefícios percebidos pelo cliente, semelhante ao obtido pelo estudo de Neto et al. (2015). Depois, foi realizada a etapa de análise e discussão dos resultados que estão descritos no quinto capítulo da pesquisa no qual as empresas foram classificadas segundo as estratégias genéricas de Porter (1989) a partir da junção dos dados obtidos pela análise dos quatro elementos do *marketing mix*. Durante o processo de discussão dos resultados, foi tomado o cuidado de comparar os resultados que iam sendo obtidos com as estratégias competitivas adotadas por cada empresa analisada no estudo.

## 4. DESENVOLVIMENTO

Para que a marca conquiste um posicionamento vantajoso no mercado é necessário que a organização elabore uma estratégia eficaz. Para Kotler e Keller (2012, p. 294), “o posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo, a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa”. Isso inclui perceber as necessidades dos diferentes grupos de mercado, definir seu mercado-alvo e posicionar seu produto, serviço e imagem de forma diferenciada. A seguir, as empresas selecionadas neste estudo foram analisadas mediante os quatro elementos do *marketing mix*: preço, produto, promoção e ponto de venda.

### 4.1. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA AMOSTRA DO SETOR E COLETA DOS DADOS

Com base no estudo “a guerra dos chocolates”, realizado por Neto et al. (2015), foram selecionadas três empresas participantes da pesquisa para realizar as análises comparativas, pois cada uma delas se encontra em um segmento do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro: Cacau Show (segmento Democrático), Kopenhagen (segmento *Premium*) e Amma (segmento *Gourmet*). Somando-se às empresas, o autor selecionou a empresa Nugali para participar do estudo, tendo em vista que ela é considerada a pioneira no Brasil a utilizar os processos de fabricação *bean-to-bar* para seus chocolates (APEX BRASIL, 2018). A seguir, apresentam-se um breve histórico e o resumo da atuação de cada uma delas. Todos os dados apresentados nesta seção foram obtidos em consultas nos sites das empresas participantes, em matérias de periódicos, entrevistas jornalísticas realizadas com os gestores das empresas, em sites sobre negócios e empreendedorismo e *blogs* especializados no assunto.

#### 4.1.1. Nugali

A empresa Nugali, com sede em Pomerode, Santa Catarina, iniciou suas atividades no ano de 2004. Desde o início, a empresa atuou com foco na diferenciação dos seus produtos. Foi pioneira a produzir chocolate *bean-to-bar* no Brasil e em criar uma linha de chocolates 70% cacau (PRODUTOS DE SANTA CATARINA, 2018). Atualmente, continua investindo em inovação e possui linhas de chocolates sem soja, sem lactose e zero açúcar (NSC, 2018).

Os chocolates produzidos pela empresa são de origem conhecida, ou seja, cada grão de cacau é proveniente de uma única fazenda e utilizado na produção de uma barra de chocolate, garantindo, assim, o sabor do chocolate (NSC, 2018). A origem do grão é utilizada para fins promocionais dos chocolates, como exemplo do tablete Serra do Conduru 80% cacau, que foi premiado com medalha de prata na categoria chocolates finos puros do *International Chocolate Awards* (NUGALI, 2020a). Os prêmios recebidos nos concursos internacionais foram fruto de dedicação e busca por um produto de alta qualidade, como explica a fundadora da empresa, Maitê Lang:

Nós já nascemos com a proposta de fazer um produto de altíssima qualidade. Fomos a primeira empresa brasileira a trabalhar com chocolates com 70% de cacau e também a primeira a usar o processo “bean to bar” (do grão à barra), que é uma forma de fazer o chocolate diretamente a partir da semente do cacau de origem conhecida, sem utilizar mix de lotes de cacau. Temos um grande cuidado com o respeito às restrições e opções alimentares das pessoas, então fomos desenvolvendo várias linhas específicas de produtos e hoje, já somos, por exemplo, totalmente “*soy free*”, ou seja, não usamos soja em nossas formulações. Também temos uma linha de produtos sem lactose e uma de zero açúcar (APEX BRASIL, 2018).

O mix de produtos da empresa é variado, conforme visualizado no Quadro 3, apresentando mais de 40 tipos de chocolates diferentes sendo comercializados. Destes, 14 são amargos (teor de cacau acima de 50%), 4 são zero açúcar, 12 sem lactose e 12 veganos (NUGALI, 2020b). Todos carregam o selo de não utilizarem gorduras trans. Ingredientes brasileiros, como açaí, cacau da Bahia e castanha-do-pará, são alguns dos diferenciais dos chocolates da Nugali, principalmente nos mercados estrangeiros (UOL ECONOMIA, 2018). O portfólio de produtos possui uma grande variedade de tipos e tamanhos de produtos, buscando abranger uma quantidade maior de clientes. Por conta disso, existe grande variedade de preços praticados pelos produtos nos diferentes pontos de vendas. Como solução a este problema, considerou-se o preço encontrado no site da empresa de um dos chocolates com maior participação de vendas da empresa, o tablete de chocolate amargo 70% de 100 gramas, que custa R\$ 13,00 (NUGALI, 2020b).

Quadro 3 - Mix de Produtos da Nugali

<b>Nugali</b>	
Linha	Qtd
Amargos	14
Zero Açúcar	4
Sem lactose	12
Veganos	12

Total	42
-------	----

Fonte: Adaptado de Nugali (2020b).

Possuindo apenas uma loja de fábrica, a empresa distribui seus produtos por meio de canais *offline*, como os multivarejo e *online*, mediante site da empresa e de lojas parceiras, estando presente em quase todos os estados do Brasil possuindo mais de 800 pontos de venda no país (NUGALI, 2020a). Segundo o portal UOL Economia (2018), os cerca de 40 produtos da Nugali são vendidos em diversos pontos de venda no Brasil e no exterior, como supermercados, empórios e algumas lojas de produtos naturais. Além disso, desde 2013 exporta para diversos países como: Japão, Emirados Árabes Unidos, França, Estados Unidos e Peru. Embora a empresa esteja bem capilarizada nas regiões sul e sudeste do Brasil, ainda falta expandir suas operações para as regiões mais ao norte do país e atingir abrangência nacional (NSC, 2018).

#### 4.1.2. Kopenhagen

A Kopenhagen é uma das marcas mais conceituadas e sofisticadas de chocolates e doces do país. A empresa foi criada na década de 1920 por um casal de imigrantes da Letônia, Anna e David Kopenhagen, que decidiram fabricar e vender marzipãs caseiros – doce típico europeu a base de chocolate (MUNDO DO MARKETING, 2007). Ao longo dos anos, a empresa foi sendo bem administrada pelos fundadores e começou a expandir-se por todo o estado de São Paulo e Rio de Janeiro. Em 1985, iniciou-se o modelo de franquias, visando abrir lojas em regiões mais afastadas do país. Então, em 1996, a empresa familiar foi vendida para o empresário Celso Ricardo de Moraes que levou adiante o projeto de expansão da marca fundando o grupo CRM (SUA FRANQUIA, 2018). Além da própria Kopenhagen, o grupo CRM possui outras empresas no setor chocolateiro brasileiro, entre eles, a criação da rede Chocolates Brasil Cacau, de apelo mais popular para competir com a Cacau Show, em 2009; a formação da *joint-venture* local com a marca suíça de chocolates Lindt, em 2014; e o lançamento da cafeteria Kop *Koffee*, um *spin-off* da Kopenhagen, no fim de 2019 (NEOFEED, 2020).

A missão da empresa é definida por:

fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade. Preocupada em proporcionar felicidade através de seus chocolates, está sempre atenta às mudanças do mercado para inovar e ir ao encontro das preferências de seus consumidores, oferecendo as melhores

lojas, o melhor atendimento e o melhor produto para consumir e presentear. (KOPENHAGEN, 2020a).

Durante sua história, a Kopenhagen lançou diversos produtos inovadores para o mercado brasileiro de chocolates que continuam representando percentual expressivo das vendas, como: Língua de Gato, Chumbinho, Lajotinha, bombons Cherry Brandy, Nhá Benta e Garrafinhas de licor. No entanto, ao longo dos anos 2000 a empresa percebeu que as vendas totais estavam diminuindo e buscou se reposicionar como tradicional marca de chocolates finos no Brasil (KOPENHAGEN, 2020a). Para voltar a se posicionar adequadamente no mercado, os gestores optaram por inovar em algumas práticas como o lançamento de novos produtos para atender praticamente todos os segmentos, ampliação do foco de atuação buscando novos públicos e forte investimento em comunicação para rejuvenescer a marca. As mudanças implantadas pela nova gestão, como por exemplo, a transformação visual de todas as lojas (com ambientação sofisticada, o objetivo dos pontos de venda era comunicar os produtos e fazer um convite mais do que tentador a experimentar as guloseimas da marca), a diversificação dos produtos e a inauguração dos cafés nas unidades da rede, foram responsáveis por quadruplicar o faturamento da empresa (GAZETA DO POVO, 2020). O resultado da empresa nos últimos anos se deve a alguns fatores: trabalho árduo, fortes investimentos em pesquisa, atualização do portfólio e relacionamento mais próximo com os consumidores, segundo a presidente da rede CRM, “O resultado é que eles se mantêm fieis à marca e veem a Kopenhagen como sinônimo de qualidade, tradição e inovação” (REVISTA SHOPPING CENTERS, 2019).

A empresa vem apostando em novos ingredientes e na reformulação de produtos clássicos para manter o ciclo de crescimento, conforme destaca a presidente do Grupo CRM, Renata Moraes Vichi:

Atenta às mudanças nos hábitos de consumo, com a clientela sempre em busca de alimentos mais saudáveis e com menos açúcares, criamos doces em versões sem lactose, diet e com 70% cacau. Além disso, em breve, a Kopenhagen ganha uma linha de produtos funcionais, como barras de cereal. É um movimento ainda pequeno no nosso mercado, mas temos que acompanhar as tendências (REVISTA SHOPPING CENTERS, 2019).

Corroborando com a visão da presidente, nos anos mais recentes a companhia compreendeu a mudança dos hábitos de vida do seu consumidor padrão, que hoje busca um estilo de vida mais saudável. Por conta disso, a empresa lançou uma nova linha de produtos chamada *Soul Good*, cujos produtos são todos desenvolvidos somente com

ingredientes naturais, não há adição de açúcar nem aromatizantes ou adoçantes artificiais, bem como, os produtos são zero lactose (KOPENHAGEN, 2020b).

Quadro 4 - Mix de Produtos da Copenhagen

<b>Kopenhagen</b>	
Linha	Qtd
Clássicos	14
Soul Good	8
Keep Pop	5
Presentes	31
Tabletes	22
Variedades	7
Kids	6
Total	93

Fonte: Adaptado de Kopenhagen (2020b).

Buscando diversificar os clientes através do aumento do mix de produtos, atualmente a empresa possui diversos produtos expostos em loja e no site, compreendendo uma ampla faixa de preços. Por isso, existe uma grande dificuldade de encontrar um tíquete médio para os produtos da marca. Como solução a este problema, considerou-se o preço encontrado no site da empresa de um dos chocolates com maior participação de vendas da empresa, o tablete de chocolate amargo 70% de 100 gramas, que custa R\$ 21,00 (KOPENHAGEN, 2020b).

Atualmente, a empresa continua atuando no modelo de franquias e comercializa por um site próprio, possuindo canais de distribuição tanto *online* quanto *offline*. São mais de 330 franquias e 50 lojas próprias distribuídas em mais de 60 cidades brasileiras e a fábrica da empresa se situa no município de Extrema, Minas Gerais (NOVO NEGÓCIO, 2019). A companhia atua com foco no mercado interno e venda direta nas lojas franqueadas, com presença em todos os estados do Brasil, exceto Acre e Amapá e não possui canal de exportação dos seus produtos (KOPENHAGEN, 2020a).

#### **4.1.3. Amma**

A história dos chocolates Amma remonta aos anos 1990 e a praga da Vassoura de Bruxa que devastou inúmeras plantações de cacau do sul da Bahia, entre elas, a produtora de cacau Fazenda Badaró. Somente em 2002, o herdeiro da família, Diego Badaró, voltou a

cultivar cacau nas antigas fazendas. No início, ele apenas vendia os grãos aos processadores de cacau, porém, em 2007, ele decidiu iniciar sua própria empresa de chocolates *bean-to-bar*, Amma chocolates (CHOCOLÁTRAS ONLINE, 2016).

Mais do que simplesmente produzir chocolate, a Amma objetiva produzir o melhor chocolate do mundo. De acordo com o fundador Diego Badaró, trata-se de:

um chocolate que se caracteriza pelo despertar de gostos especiais, e que nos permite sentir no corpo e na alma as delícias de um alimento dos deuses, e de todos os santos. Cada chocolate orgânico que produzimos é um ritual de passagem. Nossa filosofia é trocar prazeres com a natureza (AMMA, 2020).

A marca que detém clientes aficionados por saúde e boa gastronomia consegue aliar sucesso comercial com a postura de sustentabilidade pregada por seu fundador através de iniciativas como plantação orgânica de cacau, utilização de embalagens reutilizáveis, alimentação energética por painéis fotovoltaicos e distribuição de metade dos lucros auferidos pela empresa (SÃO PAULO SAUDÁVEL, 2016).

De acordo com o *blog* especializado em chocolates finos Chocólatras Online (2016), mesmo se tratando de uma empresa nova, a Amma já coleciona alguns prêmios na *Academy of Chocolate Awards*, como:

- Chocolate 100% Cacau (Prata na categoria *Dark Bean to Bar Over 80%*)
- Chocolate Gula Merah 70% (Prata na categoria *Dark Bean to Bar Under 80%*)
- Chocolate do Pajé (Bronze na categoria *Flavoured Drinking Chocolate*)

Como a empresa já foi concebida em cima de uma ideia de sustentabilidade e com foco em consumidores que possuam estilo de vida saudável, toda a linha de chocolates é orgânica. No mix de produtos da empresa podem ser encontradas diversos produtos distintos como tabletes puros, nibs de cacau e tabletes com inclusões ou recheios. Existem, também, coleções especiais como “Biomás do Brasil”, cujos produtos são todos oriundos de uma mesma região, garantindo a procedência da origem do grão de cacau utilizado na produção desses chocolates (AMMA, 2020a). Além disso, ela cria sabores que valorizam outros produtos nacionais, como o *Qah’wa*, 60% cacau com café, o *Aroreira*, 60% cacau com pimenta rosa, e o *Theobroma grandiflorum*, barra 80% em que o cupuaçu substitui o cacau (SÃO PAULO SAUDÁVEL, 2016).



Quadro 5 - Mix de Produtos da Amma

<b>Amma</b>	
Linha	Qtd
Intensos	4
Biomassas do Brasil	5
Produtos Secos	4
Total	13

Fonte: Adaptado de Amma (2020b).

De forma análoga às outras empresas deste estudo foi definido utilizar o preço do produto-padrão no site da empresa para análise visto que a diversidade do mix de produtos e a diferença de preço praticado nos diferentes pontos de venda varia bastante, ou seja, foi utilizado como referência o tablete de chocolate amargo 60% de 80 gramas, que custa R\$ 17,00 (AMMA, 2020b).

Atualmente, a empresa conta com duas lojas próprias, em Salvador (BA) e São Paulo (SP), onde é possível comprar chocolates e conhecer melhor a essência da marca (AMMA, 2020a). Além disso, é possível encontrar muitos dos produtos da empresa em lojas de produtos naturais por todo o Brasil, pois a marca possui amplo canal de distribuição via terceiros em todos os estados do país, bem como em alguns países como Estados Unidos, Canadá, Japão, Nova Zelândia, Inglaterra e França (DINHEIRO RURAL, 2015). Em entrevista em 2017, o fundador Diego Badaró explicou que a exportação está diminuindo com o passar dos anos e a empresa está focando mais no mercado interno, conforme texto extraído do blog A Criatura:

Até dois anos atrás, 75% do que a gente produzia ia para fora. Hoje é meio a meio, porque estamos valorizando muito o trabalho interno no Brasil, o resgate do mercado. É um processo difícil, porque não tem distribuidor. Lá fora tem toda uma cadeia implementada de valorização de produtos como o chocolate. Aqui a gente faz esse trabalho direto com todos os pontos de venda. E ainda tem no Brasil o varejo, que cobra alto na ponta final (A CRIATURA, 2017).

#### **4.1.4. Cacau show**

A empresa Cacau Show teve seu início em 1988 na zona norte de São Paulo quando Alexandre da Costa, então um jovem empreendedor, decidiu fabricar, distribuir e vender ovos de Páscoa na região onde morava (COSTA, 2010). Com o sucesso na empreitada e a crescente demanda, o fundador foi compelido a profissionalizar seu modelo de negócios e desenvolveu um dos modelos de franquias de chocolates finos mais bem sucedidos do

Brasil, possuindo um faturamento superior a R\$ 3.5 bilhões (ISTOÉ DINHEIRO, 2020). No ano de 2001 foi aberta a primeira franquia da marca e desde então, o número de lojas cresceu até que atualmente existem aproximadamente 2300 franquias da Cacau Show em todos os estados do Brasil. Para iniciar uma franquia, existem diversas opções de tamanho de loja que variam conforme investimento inicial e projeção de faturamento, como modelos: *megastore*, quiosques convencionais, quiosques carrinho e distribuidor no qual é possível trabalhar de casa (MERCADO E CONSUMO, 2018). A empresa possui como visão “ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo” e sua missão é “proporcionar experiências memoráveis e excelência em produtos e serviços” (CACAU SHOW, 2020a).

Quando o empreendedor iniciou a Cacau Show, Costa decidiu posicionar seu produto numa categoria acima daquela dos vendidos em supermercados, mas ligeiramente abaixo das marcas premium e, com isso, conquistou uma enorme parcela da população com uma nova opção de produto, que tinha mais qualidade que um Nestlé e preço menor que um Kopenhagen (ENGAVETA E VAI, 2019). Ele conseguiu perceber que havia um espaço ainda inexplorado entre os grandes produtores de chocolates industrializado, que eram baratos, mas de qualidade baixa, e os produtores artesanais, de altíssima qualidade, mas de valor bem mais alto e incapazes de atender à grande demanda (CAMBIO REAL, 2020).

A empresa atua de forma mista entre um fabricante *tree-to-bar* e *bean-to-bar*. As linhas de produto bendito cacau, consideradas o segmento premium, recebem as amêndoas de cacau para processamento de fazendas de cacau próprias no estado do Espírito Santo (ISTOÉ DINHEIRO, 2020). Já os demais seguimentos, linhas convencionais, recebem grãos de cacau de diversas regiões distintas do Brasil e de outros países. Após chegada dos insumos, o chocolate é produzido em uma das cinco fábricas da empresa, que ficam em São Paulo e no Paraná.

O mix de produtos da empresa é bastante grande, abrange produtos desde crianças até adultos e possui uma ampla faixa de preço e quantidade. A linha bendito cacau possui tabletes de 100 gramas ou mini tabletes de 5 gramas, todos nas versões 85% cacau, 70% cacau, 65% cacau, 52% cacau orgânico. Além de alguns produtos para públicos com intolerância a lactose, como o tablete zero lactose (CACAU SHOW, 2020b).

Quadro 6 - Mix de Produtos da Cacau Show

<b>Cacau Show</b>	
Linha	Qtd
Bendito Cacao	5
Drageados	9
Clássicos	10
Trufas tradicionais	24
Wafer	2
Bombons	8
Total	58

Fonte: Adaptado de Cacau Show (2020b).

Procedendo da mesma forma que as demais empresas deste estudo, considerou-se o preço encontrado no site da empresa de um dos chocolates com maior participação de vendas da empresa, o tablete de chocolate amargo 70% de 100 gramas, que custa R\$ 10,90 (CACAU SHOW, 2020b).

Atualmente, a empresa conta com mais de 2100 estabelecimentos que carregam o nome da marca, com aproximadamente 182 lojas próprias e 1985 franquias (SUA FRANQUIA, 2019). Oferece seis modelos de franchising: Microfranquia de Distribuição (revendedores), Microfranquia Gelateria Cacau Show (sorvetes), Microfranquia Chocolateria Cacau Show (chocolates e cafés), Loja Convencional, Quiosque (voltado para galerias e hipermercados) e Loja *Smart* (MERCADO E CONSUMO, 2018). Além dos tradicionais canais *offline* que a empresa atua desde o início dos anos 2000, a empresa está investindo em tecnologia para atuar mais no mercado *online*, vendendo diretamente para os clientes por meio do site oficial da empresa (ISTOÉ DINHEIRO, 2020). A companhia está presente em todos os estados do Brasil, possui forte abrangência nacional e ainda não desenvolveu canais de distribuição para o exterior (CACAU SHOW, 2020a).

#### 4.2. MARKETING MIX DAS EMPRESAS

Nesta seção estão apresentadas as análises comparativas a partir dos dados coletados acompanhadas de comparações entre as empresas. A seguir, estão expostas as comparações entre as empresas analisadas no estudo em cada uma das categorias do *marketing* mix: preço, produto, promoção e ponto de venda.

#### 4.2.1. Preço

Esta seção tem por objetivo determinar o preço-padrão para cada empresa. Nesse caso optou-se por verificar o preço encontrado no site de cada empresa para o produto semelhante: tablete 100 gramas chocolate amargo 70% cacau, exceto pela empresa Amma cujo chocolate representante é o tablete 80 gramas de chocolate amargo 60% cacau pois é o que mais se aproxima dos demais produtos analisados. Os produtos comparados estão ilustrados na Figura 13 e a Tabela 1 apresenta os preços encontrados.

Figura 13 - Comparativo dos Chocolates 70% cacau de 100 gramas entre as marcas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de fotos no site das empresas (AMMA, 2020b; CACAU SHOW, 2020b; KOPENHAGEN, 2020b; NUGALI, 2020b).

Tabela 1 - Comparativo de Preço por marca

<b>Empresa</b>	<b>Preço</b>
<b>Nugali</b>	R\$ 13,00
<b>Kopenhagen</b>	R\$ 21,00
<b>Amma*</b>	R\$ 21,25
<b>Cacau Show</b>	R\$ 11,00

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados encontrados nos sites das empresas (AMMA, 2020b; CACAU SHOW, 2020b; KOPENHAGEN, 2020b; NUGALI, 2020b).

Deve-se salientar que o preço do produto-padrão da empresa Amma se encontra aproximado para comparação pois eles não possuem um chocolate 70% cacau em embalagem de 100 gramas\*. Por isso, utilizou-se o produto mais próximo dessa quantidade (80 gramas) que custa R\$ 17,00 e calculou-se o seu preço para a quantidade de 100 gramas, totalizando o valor de R\$ 21,25 exposto na Tabela 1.

A partir dos dados obtidos na análise de preço, percebe-se que o mesmo produto-padrão chega a ser cobrado quase 100% a mais, quando se compara o preço praticado pelas empresas mais cara e mais barata, respectivamente, Amma e Cacau Show. Além disso, os preços praticados pelas empresas Kopenhagen e Nugali se encontram distribuídos dentro do intervalo de preços máximo e mínimo. O tablete 70% cacau da empresa Nugali chega a custar 18% a mais que o chocolate mais barato (Cacau Show), apresentando-se ao mercado com preço de R\$ 13,00. Por sua vez, o chocolate da empresa Kopenhagen está com o preço muito próximo da empresa Amma, com uma diferença marginal de apenas R\$ 0,25 se comparados os mesmos produtos. Através dos dados da tabela 1 pôde-se ver que, embora todos os produtos concorram no mesmo mercado de chocolates *bean-to-bar*, existe uma diferença grande entre os preços praticados nos extremos (o chocolate da Amma custa aproximadamente o dobro do chocolate da Cacau Show), o que assegura uma ampla faixa de determinação do preço para posicionar um produto no mercado.

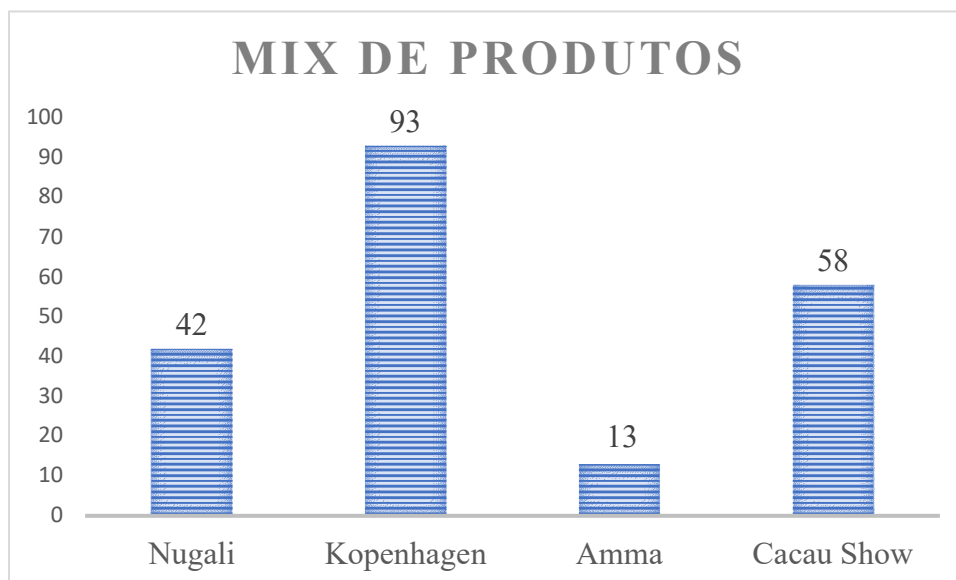
#### **4.2.2. Produto**

Para analisar os produtos das marcas deste estudo, nesta seção foi comparado o mix de produtos de cada uma das empresas buscando verificar como elas distribuem seu portfólio, em termos de números de produtos que elas possuem em linha para cada categoria de chocolate. Com isso, foi possível identificar também o grau de importância que as empresas analisadas dão para os produtos considerados “especiais”, ou seja,

aqueles que são veganos, orgânicos, *diet* ou apresentem inclusões de frutas em sua composição.

Primeiramente, deve-se salientar que mesmo se tratando do mesmo setor de atuação, de chocolates *bean-to-bar*, as empresas do estudo possuem uma gama de produtos diferente pois enquanto algumas produzem mais tabletes, como é o caso da Nugali e Amma, outras produzem diversos produtos de chocolate diferentes (*wafers*, tabletes, bombons, trufas, etc.), como é o caso da Kopenhagen e Cacau Show. Para que o leitor tenha consciência dessa diferença, o gráfico da Figura 14 quantifica a diferença na quantidade de produtos de cada empresa. Como pode-se perceber, a empresa Kopenhagen destoa das demais, possuindo 93 produtos de chocolate distintos em sua linha de comercialização. Seguida pelas empresas Cacau Show, com 58 produtos à venda, e Nugali, que apresenta 42 produtos em linha. Por fim, a empresa Amma possui uma gama de produtos mais enxuta, com apenas 13 chocolates distintos.

Figura 14 - Gráfico da Quantidade de Produtos em Linha por Empresa

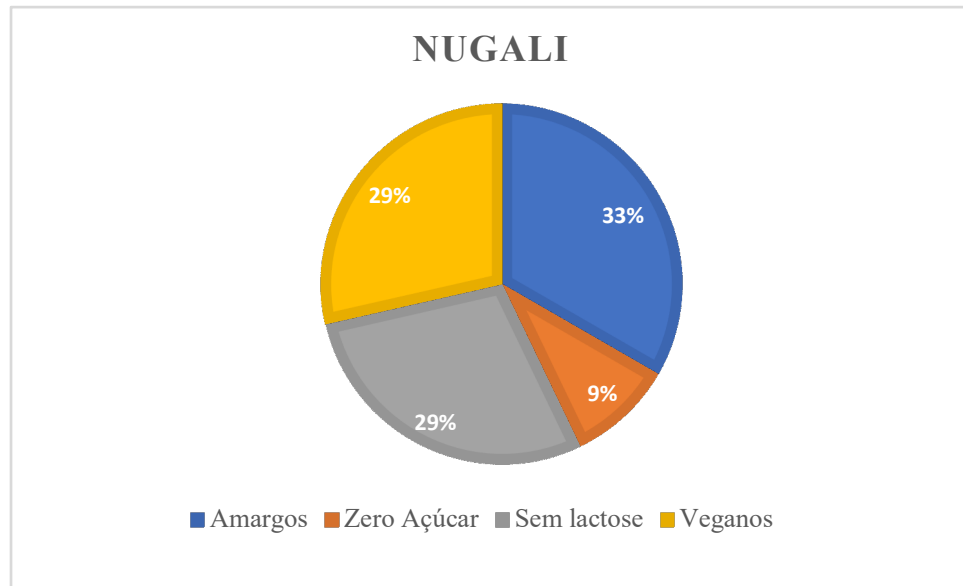


Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados encontrados nos sites das empresas (AMMA, 2020b; CACAU SHOW, 2020b; KOPENHAGEN, 2020b; NUGALI, 2020b).

Após primeira comparação dos dados, visto que existe uma diferença grande em termos absolutos da quantidade de produtos de cada empresa, foi necessário analisar a linha de produto de cada um em termos percentuais. Dessa forma, agora apresentam-se os gráficos comparativos para verificar a proporção dos produtos considerados *premium*, ou seja,

aqueles de linhas especiais que sejam veganos, orgânicos, *diet* ou apresentem inclusões de frutas em sua composição.

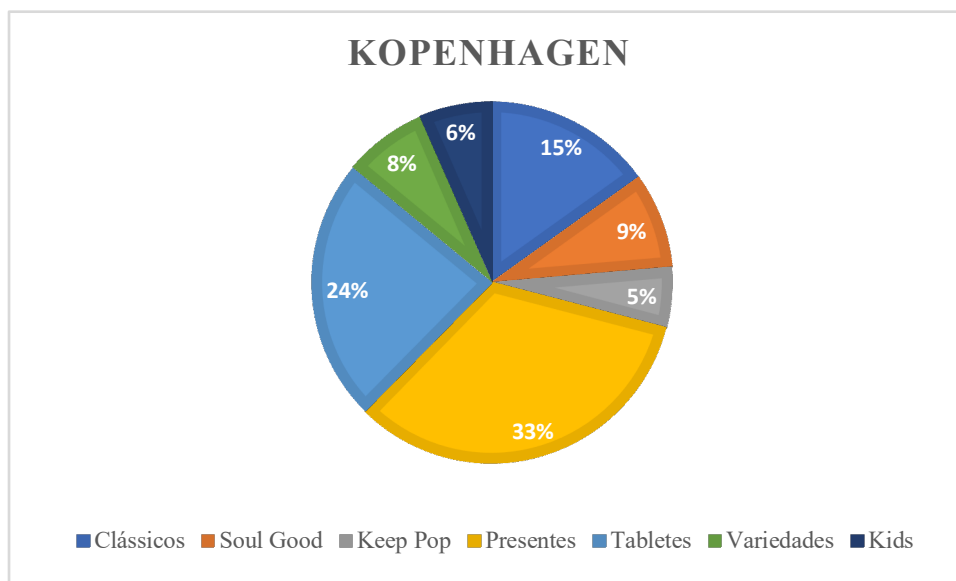
Figura 15 - Linhas de Produtos da Empresa Nugali, em percentual



Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados encontrados no site da empresa (NUGALI, 2020b).

No caso da empresa Nugali, o gráfico da Figura 15 expressa em percentual as linhas diferentes de chocolates que a empresa produz. Dos 42 produtos em linha da empresa, os dados demonstram que todos são considerados chocolates de linhas especiais. Destes, quase 30% são veganos (12), quase 30% são sem lactose (12) e, aproximadamente, 1/3 deles são considerados de chocolate amargo (14), além de 9% zero açúcar (4).

Figura 16 - Linhas de Produtos da Empresa Kopenhagen, em percentual

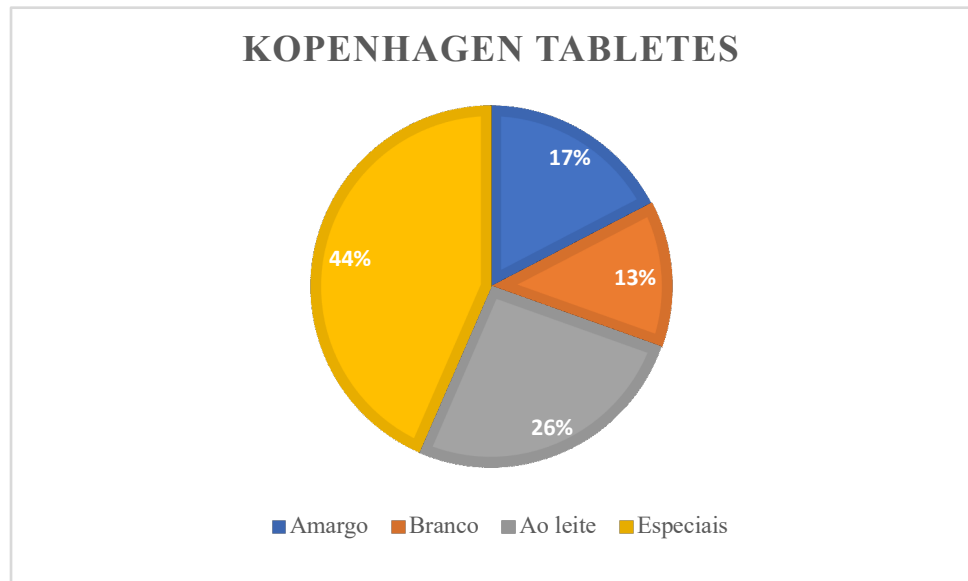


Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados encontrados no site da empresa (KOPENHAGEN, 2020b).

O gráfico da Figura 16 mostra que a segmentação da linha de produtos da empresa Kopenhagen. A grande quantidade de produtos diferentes que são fabricados (93), torna possível oferecer uma ampla linha de produtos, dos quais aproximadamente 1/3 são focados em presentes, ou seja, produtos com alto valor agregado que são vendidos em datas comemorativas, como aniversários, dia dos namorados, Páscoa, Natal, entre outros. Ainda, percebe-se uma alta relevância da categoria de tabletes, visto que representa quase 1/4 dos produtos. As demais linhas de produtos da empresa: Clássicos, *Soul Good*, *Keep Pop*, *Kids* e *Variedades* somadas correspondem a aproximadamente 40% de todos os produtos comercializados pela empresa.



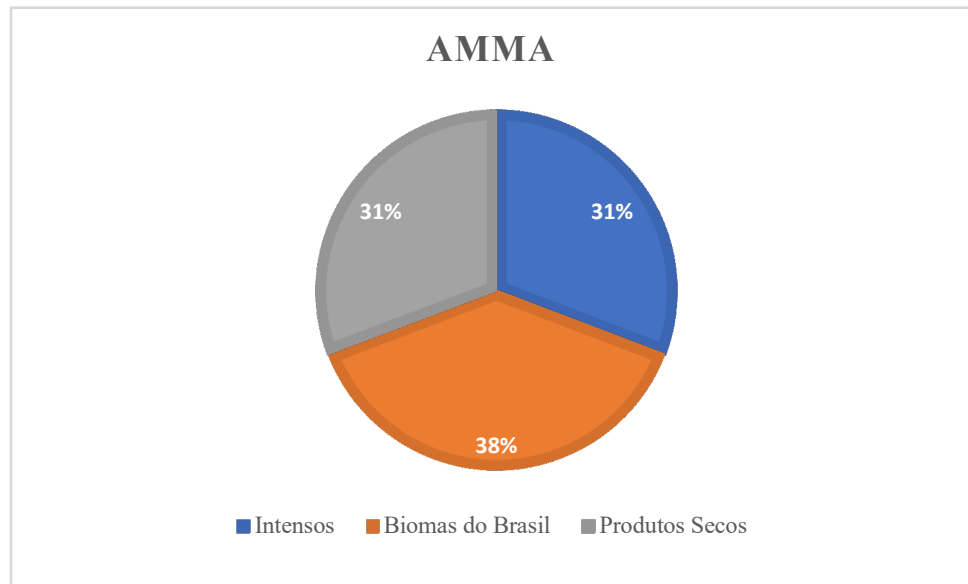
Figura 17 - Linhas de Tabletes da Kopenhagen, em percentual



Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados encontrados no site da empresa (KOPENHAGEN, 2020b).

Como forma a comparar as linhas de produtos entre as empresas, o gráfico da Figura 17 mostra apenas as linhas de produtos dentro da categoria de tabletes da Kopenhagen, que representa 24% do total de produtos oferecidos. É possível verificar que a empresa está investindo em uma linha de produtos especiais mesmo quando analisado exclusivamente os tabletes, afinal, quase metade deles são considerados especiais (com inclusão de frutas ou recheios). As demais categorias de tabletes - branco, amargo e ao leite - estão bem divididas, cada uma com 3, 4 e 6 produtos, respectivamente.

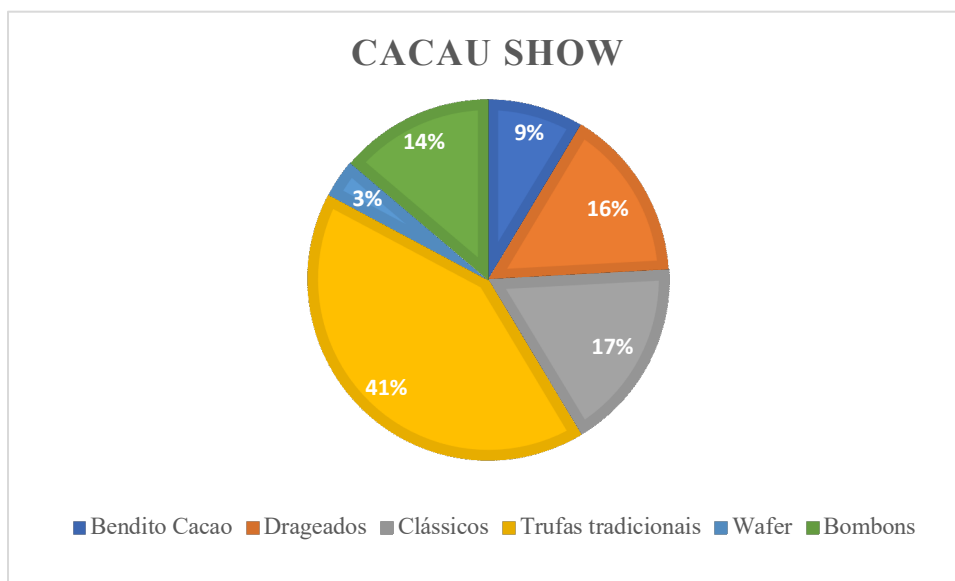
Figura 18 - Linhas de Produtos da Empresa Amma, em percentual



Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados encontrados no site da empresa (AMMA, 2020b).

Dentre as quatro empresas participantes do estudo, a Amma é a que apresenta o portfólio mais enxuto, possuindo apenas 13 produtos em sua linha. Toda a linha de produtos da empresa é de chocolates amargos e possuem o selo do Orgânico Brasil. Além disso, pode-se perceber pelo gráfico da Figura 18 que o mix de produtos é bem distribuído entre as suas categorias, pois todas as três linhas (intensos, biomass do Brasil e produtos secos) encontram-se entre 30% e 40% da quantidade total de produtos. Diferentemente das demais empresas do estudo, a Amma apresenta um portfólio mais bem distribuído entre sua linha de produtos, sem focar somente em tabletes ou trufas, embora o número absoluto de produtos seja menor quando comparado aos demais.

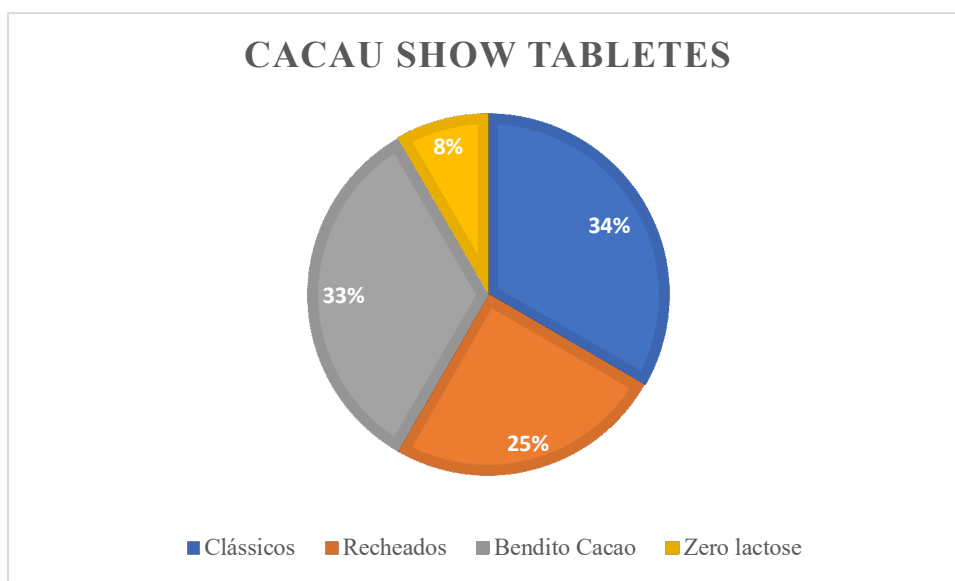
Figura 19 - Linhas de Produtos da Empresa Cacau Show, em percentual



Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados encontrados no site da empresa (CACAU SHOW, 2020b).

Semelhante à Copenhagen, a empresa Cacau Show também possui uma ampla variedade de produtos em seu mix. Embora o carro chefe da empresa sejam as trufas (41% do total de produtos), como percebe-se no gráfico da Figura 19, existem outras cinco categorias em que os produtos da marca se encaixam: linha bendito cacao (9%), drageados (16%), clássicos (17%), wafer (3%) e bombons (14%).

Figura 20 - Linhas de Tabletes da Cacau Show, em percentual



Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados encontrados no site da empresa (CACAU SHOW, 2020b).

Para manter as análises comparativas entre produtos semelhantes das empresas, foi segmentado apenas a linha de tabletes da empresa Cacau Show para fazer comparações mais precisas com as demais empresas, conforme expresso no gráfico da Figura 20. Analisando este gráfico, é possível interpretar que a empresa aposta em possuir uma ampla linha de produtos, tanto os tabletes comuns (clássicos), quanto os tabletes especiais (recheados, bendito cacao e zero lactose). As duas categorias que mais representam entre os tabletes são os clássicos e a linha bendito cacao, que correspondem, juntas, por 2/3 do total da categoria. No extremo oposto, os tabletes zero lactose representam uma parcela ínfima da categoria (8%), com apenas 1 produto em portfólio.

#### 4.2.3. Promoção

Nesta seção está apresentado o público alvo que cada empresa do estudo visa atingir com os seus produtos. À rigor, a etapa da análise de promoção deve abranger todo o conjunto de estratégias de divulgação utilizadas na comunicação e em campanhas publicitárias (KOTLER e KELLER, 2012), porém, neste trabalho a análise de promoção abrangeu o contexto populacional que cada empresa busca atingir, podendo ser segmentado por renda, idade, sexo ou finalidade da compra. A informação do público alvo é necessária para conseguir entender se a estratégia competitiva que as empresas optaram é eficaz para atingir os seus clientes. Ao se posicionar, a empresa deve decidir qual a categoria de consumidores quer atingir, deve identificar as necessidades que são comuns ao seu público-alvo e, então, comunicar-se de forma a deixar bem claro, aos seus clientes, como você quer que eles enxerguem sua marca (ENGAVETA E VAI, 2019).

Quadro 7 - Comparativo do Público Alvo de cada Empresa

<b>Empresa</b>	<b>Público alvo</b>
<b>Nugali</b>	Classes A e B que desejem experimentar chocolates premiados, com origem do grão conhecida e foco em produto de qualidade e chocolates saudáveis (APEX BRASIL, 2018). Enfoque especial para mercados consumidores já estabelecidos nas regiões sul, sudeste e centro-oeste, pela elevada renda e buscando fidelização ao seu produto (TESKE ET. AL, 2008).

<b>Kopenhagen</b>	Todas as idades, porém foco em adultos jovens (35 a 50 anos) das classes A e B que estejam busquem prazer ao comer um chocolate fino (REVISTA SHOPPING CENTERS, 2019), considerado um produto "premium" (NETO et al., 2015). Também muito lembrada como opção de presente (GAZETA DO POVO, 2020).
<b>Amma</b>	Classes A e B que buscam um estilo de vida mais saudável e prezem por sustentabilidade, afinal, toda a linha de produtos é amarga e orgânica (SÃO PAULO SAUDÁVEL, 2016), considerado um produto "gourmet" (NETO et al., 2015). Além disso, existem diversas opções diferentes de chocolates das mais diversas regiões de origens brasileiras (CHOCÓLATRAS ONLINE, 2016).
<b>Cacau Show</b>	Todas as idades, com um amplo mix de produtos capaz de satisfazer o desejo de compra de crianças, adultos e idosos (CAMBIO REAL, 2020). Trata-se de um produto mais "democrático", isto é, os produtos mais baratos do setor de chocolates finos no Brasil (NETO et. al, 2015), direcionados para as classes B e C. Possui opções para presentes e datas comemorativas. Com isso, a marca visa atingir um público que quer consumir chocolate fino, porém não é tão exigente quanto os demais (BERGAMO, 2017).

Fonte: Autor.

O Quadro 7 reúne excertos da literatura, capturados a partir de pesquisas realizadas sobre as empresas em matérias jornalísticas ou *blogs* escritos por especialistas do setor, que foram utilizados como insumo para determinar o público alvo de cada empresa. A partir destas informações e considerando-se também os preços do produto padrão obtidos na seção 4.2.1. Preço, o diagrama da Figura 21 foi elaborado, como uma ilustração gráfica que visa demonstrar qual o nível de renda do público alvo que a empresa está focada em atingir. Cada eixo do diagrama representa uma classe social (A, B e C) e quanto mais próximo do final do eixo, mais focada a empresa está ofertar seus produtos para o público alvo em questão.

Figura 21 - Diagrama do Público Alvo de cada Empresa, considerando classe social



Fonte: Autor.

Corroborando com a política de preços elevados, as empresas Amma e Kopenhagen visam atingir o público com maior poder aquisitivo dentre os consumidores de chocolates *bean-to-bar*. No entanto, existe uma diferença considerável entre os clientes de ambas empresas: a Kopenhagen busca atingir clientes de todas as idades, desde crianças acompanhadas por um responsável, adultos e até idosos. No entanto, o público-alvo que a empresa foca para lançar seus produtos são adultos jovens (35 a 50 anos) pertencentes às classes sociais A e B, que valorizem degustar um chocolate fino e aceitem pagar um valor justo pelo produto de qualidade (REVISTA SHOPPING CENTERS, 2019). Todos os públicos são bem recebidos nas lojas da marca, por uma equipe bem treinada que visa superar a expectativa dos clientes e sempre acrescentar mais produtos na venda. Além disso, a marca é muito lembrada no momento de presentear, por isso, desenvolve linhas de produtos focadas justamente em ocasiões especiais (MUNDO DO MARKETING, 2007). Já a empresa Amma, foca especialmente no nicho moderno de consumidores que buscam um estilo de vida mais saudável, por isso todos os seus produtos são de chocolates

amargos e orgânicos. Embora se trate de um nicho menor e exclusivo de mercado, estes clientes compensam por sua disposição para pagar valores mais elevados por produtos que considerem mais saudáveis (PRATO FUNDO, 2019).

A empresa Nugali se posiciona mais próximo da classe social B. Por ter sido uma das primeiras chocolaterias *bean-to-bar* no Brasil, a Nugali foi a porta de entrada de muitos consumidores neste novo segmento de mercado, proporcionando as primeiras experiências com chocolates finos do grão à barra. Além disso, conforme visto na próxima seção, a empresa foca em consolidar sua marca em mercados consumidores mais estabelecidos, com enfoque especial nas regiões sul, sudeste e centro-oeste para aproveitar a proximidade geográfica e renda elevada das localidades (TESKE ET. AL, 2008). A empresa Cacau Show, por sua vez, apresenta uma estratégia bastante diferente das demais empresas do estudo, focando na massificação de seu produto: preço baixo com alto volume de vendas. Para atingir isso, a empresa foca em atingir todas as idades de consumidores, desde crianças até idosos. Além disso, semelhantemente a Copenhagen, a Cacau Show possui diversas linhas de produtos para ocasiões especiais, como caixas de chocolates para presentes, ovos de páscoa, flores de chocolate comestíveis para casais, entre tantas outras opções. Com isso, a marca visa atingir um público que quer consumir chocolate fino, porém não é tão exigente quanto os demais (BERGAMO, 2017).

Assim, percebe-se que cada empresa do estudo possui um público alvo bem definido, o que facilita com que as marcas se posicionem coerentemente fazendo uso de estratégias empresariais bem definidas para converter potenciais clientes em consumidores fiéis dos seus produtos.

#### **4.2.4. Ponto de Venda**

Nesta seção serão apresentadas as estratégias de cada marca para distribuição e comercialização dos seus produtos. As empresas foram segmentadas num primeiro momento em relação ao tipo do canal de distribuição: físico ou digital. Dentro do canal físico, as empresas foram avaliadas se distribuem os produtos em lojas próprias, franquias, venda domiciliar, grande e pequeno varejo, em relação à abrangência nacional da sua marca e exportação. Dentro do canal digital, as empresas foram segmentadas em duas categorias, venda pelo *ecommerce* próprio e *marketplaces*, que são lojas *online* que reúnem multímarcas. Importante salientar que todas as empresas do estudo utilizam

estratégias *omnichannel*, com canal de distribuição híbrido, tanto por canais diretos e indiretos. O Quadro 8 identifica os canais de distribuição que as empresas utilizam para fazer os seus produtos chegarem até o consumidor final.

Quadro 8 - Comparativo dos Canais de Distribuição das Empresas

Canal	PDV	Empresa			
		Nugali	Kopenhagen	Amma	Cacau Show
Físico	Lojas Próprias	SIM	SIM	SIM	SIM
	Franquias	-	SIM	-	SIM
	Venda Domiciliar	-	-	-	SIM
	Grande Varejo	SIM	-	-	-
	Pequeno Varejo	SIM	-	SIM	-
	Abrangência Nacional	-	-	SIM	SIM
	Exportação	SIM	-	SIM	-
Digital	Site oficial	SIM	SIM	SIM	SIM
	Marketplaces	SIM	-	SIM	-

Fonte: Autor.

A empresa Nugali possui apenas uma loja própria para comercializar seus produtos, a loja da fábrica, apostando massivamente na distribuição indireta por intermediários, grandes e pequenos varejistas, que vendem os seus chocolates ao consumidor final. Os intermediários são supermercados e hipermercados, lojas de produtos naturais, lojas de chocolates, conveniências, bares, entre outros. A marca possui forte presença nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil, estando presentes em todos os estados destas regiões. No Brasil, os estados do Acre, Amapá, Ceará, Sergipe, Tocantins, Rondônia e Roraima não possuem nenhum ponto de venda dos produtos Nugali. Porém, mesmo que não comercialize seus produtos no país inteiro, a empresa exporta alguns chocolates para países Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, França, Japão e Peru (NUGALI, 2020a).

Em contrapartida, a Kopenhagen aposta em estratégias bastante diferentes em relação ao ponto de venda de seus produtos. Focada em levar seu produto diretamente ao consumidor final, a empresa possui aproximadamente 50 lojas próprias e 330 franquias dentro de *shoppings centers* e em lojas de rua e não possui nenhum revendedor de seus produtos, ou seja, os consumidores só conseguem comprar diretamente das lojas da marca. A empresa possui uma abrangência relevante no cenário nacional, apenas os estados do



Acre e Amapá não possuem nenhuma franquia da marca, além de não apresentar nenhuma estratégia de exportação dos seus produtos para o mercado externo (KOPENHAGEN, 2020a).

A empresa Amma é a que apresenta o maior número de pontos de venda dentre as empresas do estudo. Além de possuir duas lojas próprias, na Bahia e em São Paulo, a marca também oferece seus produtos mediante intermediários por todo o território nacional. Com enfoque especial para o pequeno varejo, em lojas de produtos naturais e lojas especializadas em chocolates *bean-to-bar*, a Amma possui mais de 500 distribuidores catalogados para toda a sua linha de produtos. Além disso, a empresa atua com foco na exportação de seus produtos para países como Austrália, Estados Unidos e Japão. (AMMA, 2020a).

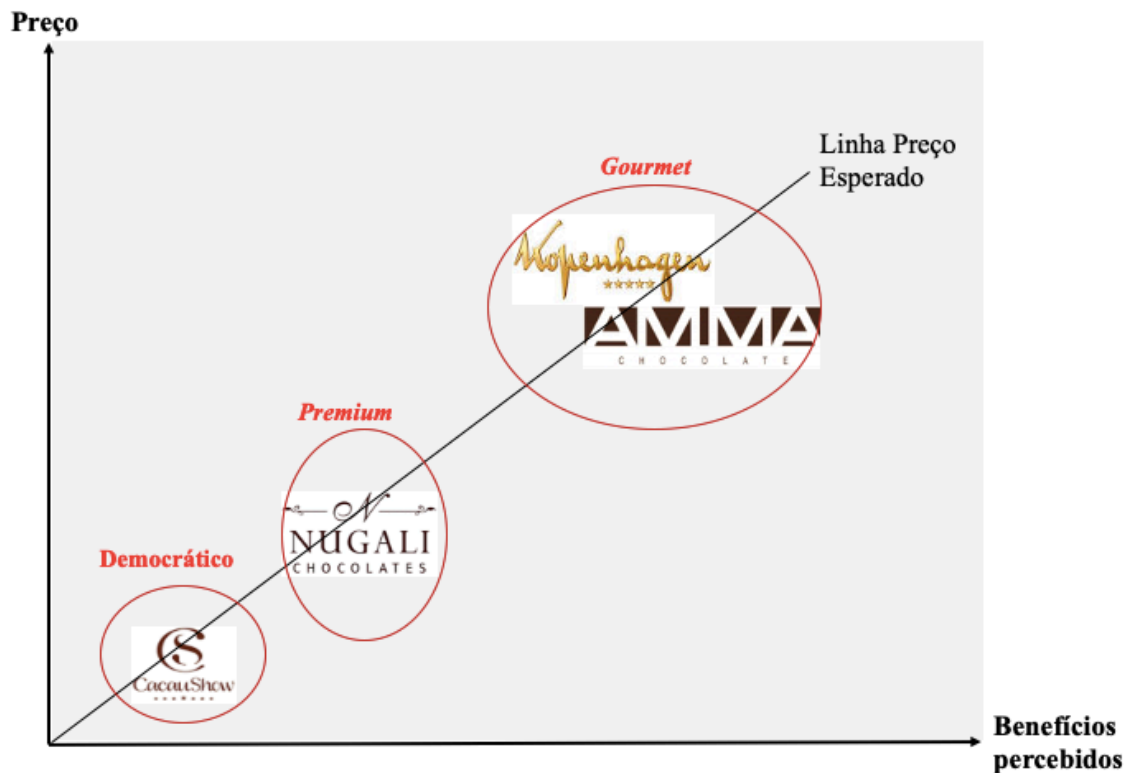
Por último, a Cacau Show adota uma estratégia de canal híbrido de distribuição, visto que leva o produto direto ao consumidor final através das quase 200 lojas próprias da rede e pelas mais de 1985 franquias espalhadas por todo o território nacional. A marca possui forte presença em *shoppings centers*, mas também possui lojas dentro de supermercados e lojas de rua, posicionadas estrategicamente para que haja o maior fluxo de clientes possível. Dentre os modelos de loja, a empresa possui *megastores* com mais de 2000 metros quadrados e lojas convencionais até mini quiosques (de 13 metros quadrados), o que facilita o ingresso de novos franqueados e aumenta a presença física da marca. Embora não trabalhe com política de intermediários varejistas, a empresa é a que possui a maior quantidade de pontos de venda dentre todas as analisadas neste estudo (CACAU SHOW, 2020a).

Conforme explanado, cada empresa possui suas particularidades para montar as estratégias de consolidação do poder de sua marca nos pontos de venda que optam por atuar. Embora a presença física de cada empresa seja diferente, todas elas fornecem a opção do consumidor comprar o chocolate pelo site oficial da empresa. A competição acirrada no setor de chocolates *bean-to-bar* fez com que cada uma buscasse seu nicho de mercado e formas criativas de levar os seus produtos ao consumidor final.

#### 4.3. MAPA DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO DO SETOR DE CHOCOLATES *BEAN-TO-BAR* BRASILEIRO

O modelo de posicionamento competitivo formulado por D'Aveni (2007) e apresentado neste estudo na seção 2.3 MAPA DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO é útil para relacionar os preços praticados por empresas concorrentes em um mesmo mercado e os seus benefícios oferecidos. Em um primeiro momento, foi necessário definir o mercado que se pretendia estudar: o setor de chocolates finos *bean-to-bar* brasileiro, através da análise de quatro empresas do setor (Nugali, Kopenhagen, Amma e Cacau Show). As empresas foram todas avaliadas nos quesitos de preço de um produto padrão (tablete de chocolate amargo 70% cacau de 100 gramas), foi estudado qual o público-alvo que cada marca visa atingir como consumidores e as necessidades que as empresas buscavam atender. Para de determinar o público-alvo de cada marca, por se tratar de uma informação subjetiva, foram utilizadas as descobertas da seção 4.2.3. Promoção, na qual, através de opiniões de especialistas em matérias jornalísticas, entrevistas com gestores das empresas e resenhas publicadas em blogs setoriais, foi possível definir o público-alvo de cada empresa. Enquanto se estudava o público-alvo de cada empresa e as linhas de produtos que elas produziam, foi possível obter informações a respeito dos principais benefícios que os clientes valorizam em cada marca no momento da tomada de decisão da compra do chocolate. Após seguir os passos propostos por D'Aveni (2007) e análise das seções anteriores deste estudo foi possível elaborar o diagrama do Mapa de Posicionamento Competitivo do setor de *bean-to-bar* brasileiro que está exposto em forma gráfica na Figura 22.

Figura 22 - Mapa de Posicionamento Competitivo do Setor de Chocolate Bean-to-Bar Brasileiro



Fonte: adaptado de Neto et al. (2015).

A partir de uma análise qualitativa do setor, as empresas foram segmentadas em três categorias distintas, conforme sugestão do estudo “a guerra dos chocolates” de Neto et al. (2015): democrático, *premium* e *gourmet*. O segmento democrático é composto pela empresa Cacau Show, que oferece produtos com preços baixos quando comparada às concorrentes e alto volume de vendas, fazendo com que a qualidade dos produtos da empresa seja considerada inferior aos demais. Seguindo no sentido da linha de preço esperado, o próximo segmento é de empresas consideradas *premium*, ou seja, tanto os preços quanto os benefícios percebidos pelos clientes se encontram dentro da média setorial, cujo caso exemplo é o da empresa Nugali. Por fim, foi considerado um segmento *gourmet* dentro do setor de chocolates finos *bean-to-bar* brasileiro, cujas empresas participantes são a Kopenhagen e a Amma. Como é esperado, essas empresas oferecem os produtos com maior diferenciação e qualidade quando comparada as outras e o preço praticado por elas também acompanha essa tendência de aumento de qualidade. Embora o segmento *gourmet* seja, de fato, superior aos demais ocorre um evento peculiar dentro dele: a empresa Amma tende a oferecer produtos com qualidade consideravelmente

superior à empresa Kopenhagen, visto que toda a sua linha de produtos é orgânica e o processo mais artesanal que a rival, porém o preço do produto-padrão para ambas é praticamente o mesmo como pode ser verificado na seção 4.2.1. Preço.

Ressalta-se que este mapeamento foi feito de forma qualitativa, a partir das discussões acadêmicas apresentadas no capítulo de referencial teórico e o posicionamento atribuído foi elaborado sobre valores percebidos pelo público alvo das empresas, tomando-se como base dados secundários coletados e tratados nessa pesquisa, podendo sofrer divergências conforme variação dos benefícios percebidos pelos clientes identificados pelo autor.

## 5. ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados da seção de desenvolvimento estão discutidos e analisados à luz dos conhecimentos expostos no referencial teórico. Compõem essa seção discussões acerca do posicionamento estratégico empresarial de cada empresa deste estudo, através do mapa de posicionamento competitivo do setor e a identificação das estratégias competitivas das empresas participantes da pesquisa.

Em relação aos resultados obtidos pelo mapa de posicionamento competitivo, se comparados ao artigo de Neto et al. (2015), que foi a referência utilizada para categorizar as empresas, percebe-se que as empresas Cacau Show e Amma corroboram com as descobertas dele pois continuaram na mesma categoria, respectivamente, de chocolates democráticos e *gourmet*. No entanto, a empresa Kopenhagen mudou da categoria *premium* para *gourmet*, em virtude do aumento de preço dos seus produtos nos anos recentes, o que também levou a um incremento de qualidade no produto, que agora possui maior evidências de diferenciação através de produtos especiais, com inclusões de frutas, recheios de licor e uma linha *fit* especialmente desenvolvida, chamada *Soul Good*. Para suprir a ausência de marcas na categoria premium, a Nugali veio a preencher essa lacuna visto que seus produtos possuem um preço mais caro que o democrático da Cacau Show e são consideravelmente mais baratos que os preços praticados pelas empresas *gourmet* desse estudo. Em relação aos benefícios percebidos pelos clientes, o outro eixo do diagrama de posicionamento competitivo, a seção de promoção desta pesquisa evidenciou que os chocolates da empresa são focados justamente nas classes sociais intermediárias, servindo como um produto de transição entre os consumidores iniciantes no setor de chocolates *bean-to-bar* e os ávidos clientes das marcas *gourmet*.

Com base nas descobertas evidenciadas pelas análises do marketing mix de cada empresa e a posição que elas se encontram no mapa competitivo do setor de chocolate *bean-to-bar* brasileiro, foi possível identificar as estratégias competitivas genéricas de Porter (1989) que as empresas Nugali, Kopenhagen, Amma e Cacau Show adotam.

A análise das forças competitivas de Porter (2004) auxilia no entendimento da dinâmica setorial para chocolates *bean-to-bar* brasileiro. A alta força que ameaças dos novos entrantes exercem sobre os participantes influencia na compressão das margens de lucro deste setor (WRIGHT et al., 2000). Isto ocorre em especial em virtude das baixas

barreiras de entrada que existem para novas empresas ingressarem no setor, visto que o custo de investimento para uma nova chocolateria é baixo e as técnicas de produção não são difíceis de dominar. Para contornar a inexistência de barreira de entrada no setor, as empresas adotam estratégias diferentes. No caso da empresa Cacau Show, evidencia-se que ela busca se defender dos novos entrantes através da economia de escala e acesso a canais próprios de distribuição, a estratégia de acesso a canais próprios de distribuição também adotada é pela concorrente Copenhagen. Já as empresas Amma e Nugali, apostam na diferenciação dos seus produtos, para desfrutar de identificação da marca e lealdade dos consumidores com base nas diferenças percebidas em seus produtos. Por exemplo, a linha de produtos da empresa Nugali é confeccionada com produtos selecionados, onde a origem das amêndoas de cacau utilizadas na produção são conhecidas e cujo público-alvo valoriza chocolates diferenciados. A empresa Amma tem poucos produtos em seu portfólio, apenas 13 linhas de chocolate, e adota uma estratégia se posicionar como uma marca *gourmet*, cobrando um preço mais elevado por seu produtos. Com isso, a empresa consegue continuar oferecendo produtos com qualidade acima do padrão do mercado. De acordo com estudo do Sebrae (2017) sobre o mercado de chocolates finos no Brasil, as estratégias de diferenciação que os empresários utilizam para se destacar dos concorrentes dizem respeito, principalmente, à qualidade, ao preço dos produtos e atendimento ao cliente. Com esses atributos sendo os mais importantes para se diferenciar no mercado, é interessante que os empresários do setor tenham em mente a importância da experiência no ponto de venda, pois esse é um fator que tem conquistado cada vez mais clientes no comércio. Mesmo com um produto de qualidade, como no caso dos chocolates *gourmet*, proporcionar uma experiência diferenciada pode alavancar as vendas.

Como a rivalidade entre os concorrentes no setor é alta, com a quantidade de chocolaterias *bean-to-bar* aumentando anualmente no país, as empresas buscam se diferenciar uma das outras através da qualidade dos seus produtos e atendimento. Além disso, anualmente é realizado a disputa do Prêmio Brasil *Bean-to-Bar*, que é um título disputado pelas empresas para conseguir se diferenciar perante à concorrência. Nos anos anteriores, tanto a empresa Amma quanto Nugali já se sagraram campeãs da premiação. Da mesma forma, o poder de negociação dos fornecedores também é alto no setor, visto que a produção de cacau fino é limitada no Brasil. Conforme visto no estudo da cadeia de valor do cacau e do chocolate, os principais pontos de agregação de valor são na origem de cultivo do grão

e depois, mais à frente na cadeia, nas estratégias de comercialização e marketing adotadas (FONTES, 2013; SAES et al., 2006; SILVA et al., 2017). Portanto, o número limitado de produtores de grão de cacau fino no Brasil estimula a competição para o aumento de preço dos insumos para produção do chocolate *bean-to-bar* brasileiro, o que limita a lucratividade do setor. Para defender-se disso, as empresas Amma e Cacau Show possuem fazendas próprias para cultivo de cacauzeiros, visando garantir fornecimento dos grãos de cacau a preços reduzidos, podendo manter a rentabilidade do produto final.

Em termos do poder de barganha dos consumidores, como visto anteriormente na seção 4.2.1. Preço, existe uma ampla faixa de preço que se pode encontrar chocolates *bean-to-bar* no Brasil, o que colabora para que eles não exerçam forte influência sobre as empresas. Para oferecer os chocolates mais baratos do setor, a marca Cacau Show pretende se estabelecer na competição frente às concorrentes como uma empresa com preços baixos e alto volume de produção. Já no extremo oposto, a empresa Amma se caracteriza por diferenciar o produto oferecendo experiências únicas aos consumidores para justificar seu alto preço. De forma análoga, os produtos substitutos não são uma ameaça para o setor, visto que o consumo de chocolates *bean-to-bar* no mundo cresce anualmente em comparação com os chocolates tradicionais (NAPRTA, 2015; RAMSEY, 2016; GILLER, 2017). A medida que o chocolate *bean-to-bar* se populariza frente à população brasileira, as empresas Cacau Show e Nugali tendem a levar vantagem de imediato, visto que seus produtos competem no mercado com um preço mais baixo.

De forma ilustrativa, a figura 23 exhibe cada empresa da pesquisa conforme sua estratégia competitiva genérica de Porter (1989).

Figura 23 - Classificação das Empresas por sua Estratégia Competitiva Genérica



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado nas Estratégias Genéricas de Porter (1989).

Pela Figura 23, pode-se perceber na matriz que as empresas devem adotar um alvo estratégico e uma vantagem estratégica, os quais combinados coincidem em uma das três estratégias competitivas de Porter: diferenciação, liderança no custo e enfoque. Considerando-se resultados apresentados previamente no estudo do marketing mix e no desenvolvimento do mapa de posicionamento competitivo do setor, observa-se que as grandes empresas Kopenhagen Cacau Show adotam como alvo estratégico atuar no âmbito de toda a indústria, ou seja, focam em todos os possíveis compradores de chocolates finos *bean-to-bar*. A diferença entre elas, no entanto, é que a Kopenhagen adota a estratégia de diferenciar seus produtos e vendê-los por um preço elevado, apostando no valor que o cliente dá para a diferenciação do produto. Essa estratégia vai de encontro à missão da empresa, que é “proporcionar felicidade através de seus chocolates, sempre atenta às mudanças do mercado e indo de encontro às preferências dos consumidores” (KOPENHAGEN, 2020a). A Cacau Show, por sua vez, atua numa posição de baixo custo e alto volume de vendas, apostando na liderança de custos como vantagem estratégica frente à competição. Corroborando com isso, está a própria visão da empresa Cacau Show que é “ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo” (CACAU SHOW, 2020a). Diferentemente das duas grandes marcas produtoras, as



empresas Amma e Nugali optam por focar em apenas um segmento particular do mercado de chocolates finos *bean-to-bar*. A Nugali objetiva focar no nicho de mercado de clientes que estão iniciando no segmento e preferem não comprometer altos valores com chocolate. Por outro lado, a empresa Amma, ciente do alto grau de exigência e poder aquisitivo de seu público-alvo decide focar em experiências únicas com alto valor agregado aos seus consumidores. Definir adequadamente o público-alvo que a empresa visa atingir é importante pois o planejamento estratégico de cada marca vai se basear sempre neste nicho de mercado para elaborar suas ações tático-operacionais. Além de definir o público direcionado, é importante entender a fundo e conseguir atender as expectativas do seu público-alvo para que a empresa tenha o sucesso esperado. Sobre isso, Porter defende que:

As decisões sobre os grupos de clientes-alvo, sobre as variedades e sobre as necessidades a serem servidas pela empresa são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia. Mas, igualmente importantes são as decisões de não atender a outros clientes ou a outras necessidades e de não oferecer determinadas características ou serviços (PORTER, 2004, p. 80)

Por exemplo, para o caso da empresa Amma, é necessário que ela tenha definido corretamente quais expectativas os clientes dela tem quando compram um chocolate que tem um preço elevado e o que fazer para atendê-las. Já a empresa Cacau Show, por exemplo, como utiliza a estratégia de liderar por custos o setor, além de focar nas necessidades dos seus consumidores é impreterível que esteja atenta à situação econômica do país para evitar que uma crise financeira retire o poder de compra de sua base de clientes. Definir a correta estratégia competitiva é importante, porém, manter-se fiel à ela é essencial. Devido a alta competitividade do setor de chocolates finos, com isso, os clientes captados por cada empresa devem ser tratados com um ativo importante, buscando sempre atender suas expectativas evitando a migração deles para marcas concorrentes. Afinal, ao se posicionar, a empresa deve decidir qual a categoria de consumidores quer atingir, deve identificar as necessidades que são comuns ao seu público-alvo e, então, comunicar-se de forma a deixar bem claro, aos seus clientes, como você quer que eles enxerguem sua marca (ENGATA E VAI, 2019). Por fim, como foi visto anteriormente, no segmento de mercado do chocolates finos existem clientes com diversos poderes aquisitivos dispostos a consumir os produtos, por isso, não é tanto o preço final do produto que importa, mas sim, sua relação de custo benefício. Trata-se de um fator crítico de sucesso apresentar uma boa relação entre o preço do produto e os benefícios percebidos pelos consumidores.

## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a analisar as estratégias de empresas nacionais que atuam na indústria de chocolates *bean-to-bar* brasileira, por meio das estratégias de posicionamento adotadas pelos principais competidores nesse setor. As estratégias competitivas adotadas pelas empresas do estudo foram observadas após estudo do preço, produto, promoção e ponto de venda de cada marca, os quais serviram de insumo para posicionar as empresas no mapa de posicionamento competitivo do setor de chocolates finos *bean-to-bar* no Brasil.

Os objetivos específicos do trabalho foram todos alcançados: no referencial teórico foram caracterizados os mercados de chocolate *bean-to-bar* e a cadeia de valor deste setor. No capítulo de desenvolvimento foram definidas as empresas participantes da amostra do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro e foi apresentada a proposta de mapa de posicionamento competitivo do setor, considerando essas mesmas empresas. Na sequência do trabalho, no capítulo de discussão e análise dos resultados foi identificada a principal estratégia competitiva de cada empresa participante da amostra, discutindo os resultados à luz do referencial teórico desenvolvido no trabalho.

Dentre as principais descobertas deste estudo, destaca-se que mesmo dentro do setor de chocolates finos no Brasil, produzidos do grão à barra, o mercado pode ser dividido em demais subcategorias, que dependem fortemente de duas variáveis: benefício percebido pelo consumidor e preço. Como resultado desta divisão observou-se que a empresa Cacau Show se encaixa em uma categoria democrática dentro do setor de chocolates finos *bean-to-bar*, adotando a estratégia competitiva de liderança no custo pelo produto que ela oferece aos consumidores. A empresa Nugali se encontra posicionada na categoria *premium*, ou seja, entre democrático e *gourmet*, com uma estratégia genérica que foca em um nicho específico de mercado através de preço competitivo. As empresas Copenhagen e Amma posicionam-se como as marcas *gourmet* do setor, apostando em uma estratégia genérica produtos diferenciados e exclusivos, cujos preços são mais elevados que a média do mercado.

Tendo em vista os principais resultados do estudo e que os objetivos específicos foram devidamente atingidos, considera-se que o objetivo geral do trabalho que era avaliar o

posicionamento estratégico dos principais competidores do setor de chocolates *bean-to-bar* brasileiro, foi devidamente atingido. Por fim, afirma-se que o setor de chocolates no Brasil apresenta um enorme potencial de crescimento e espaço para surgimento de novos entrantes nos diversos nichos de mercado de chocolates finos *bean-to-bar*, porém, este deve levar em conta o atual contexto de inserção das empresas participantes deste setor para escolher corretamente o posicionamento competitivo e a estratégia de atuação da marca.

#### 6.1. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Embora o estudo tenha atingido os objetivos geral e específicos propostos, é sugerido que a mesma metodologia utilizada neste estudo seja abordado em setores similares como o de cafés *gourmet* no Brasil, como forma de validar as descobertas da importância da empresas se posicionar corretamente em mercados cuja exigência de qualidade do consumidor seja mais exigida. Além disso, sugere-se que a mesma metodologia seja utilizada com outras empresas de chocolate *bean-to-bar* com escalas distintas: abrangência de atuação mundial e regional e comparar os resultados obtidos em cada estudo, bem como com este estudo que adotou quatro empresas do setor que tinham atuação em praticamente todo o território nacional.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados. **História**. 2014. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/associado-chocolate-e-cacau/historia/>>. Acesso em: 10 set. 2019.

ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados. **Estatísticas: dados do mercado de chocolates 2019** Disponível em: <<http://clientes.focoimg.com.br/abicab/storage/app/public/editor/15918875405ee246b4ac329.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2020.

A CRIATURA. **Diego Badaró**. Disponível em: <<https://acriatura.com.br/diego-badaro-amma-chocolate/>>. Acesso em: 02 out. 2020.

ALVES, E. B. et al. Modelos inovadores como diferencial competitivo de negócios. **Organização Sistêmica**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 76-99, jun. 2014.

AMARAL, B. M. do. **Análise dos fatores determinantes das exportações brasileiras de açúcar no período de 1995 a 2005**. 2007. Tese (Mestrado). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2007.

AMMA CHOCOLATES ORGÂNICOS. **Por dentro da Amma**. 2020a. Disponível em: <<https://www.ammachocolate.com.br/amma-chocolate/por-dentro-da-amma>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

AMMA CHOCOLATES ORGÂNICOS, **Loja Amma**. 2020b. Disponível em: <<https://www.ammachocolate.com.br/loja-amma/chocolates-amma>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

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](http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/5e63cd804745929d9afede3fbc4c6735/RDC_264_2005.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em: 12 set. 2019.

APEX BRASIL. **Nugali chocolates mostra qualidade e persistência para exportar**. 2020. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/besustainable-nugali-chocolates-mostra-qualidade-e-persistencia-para-exportar/>>. Acesso em: 12 out. 2020.

*BEAN-TO-BAR* BRASIL. **Prêmio *Academy of Chocolate* de Londres**. 2018. Disponível em: <<http://www.beantobarbrasil.com.br/blog/premio-academy-of-chocolate-de-londres>> . Acesso em: 12 out. 2020.

BERGAMO, G. **Kopenhagen, Brasil Cacau e Cacau Show: a guerra dos chocolates**. 2017. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/kopenhagen-brasil-cacau-cacau-show-guerra-dos-chocolates>>. Acesso em: 25 set. 2020.

BIASI, N. B. et al. Inovação como vantagem competitiva na indústria alimentícia. **Revista FAE**, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 7-20, jul. – dez./2018.

BINDER, M. P. **Discussão do modelo Porteriano através de críticas, teoria dos recursos e o caso da Gol**. 2003. Tese de Mestrado. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo/ FGV, 2003.

BLOMBÄCK, A. **Fairtrade – a Competitive Imperative?** 2012. Dissertação de Doutorado. Jönköping: Universidade de Jönköping, 2012.

BORDEN, N. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**. Harvard Business School, p. 7-12, 1965.

CACAU SHOW. **Quem somos**. 2020a. Disponível em: <<https://www.cacaushow.com.br/para-sua-empresa/institucional.html>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

CACAU SHOW. **Loja Cacau Show**. 2020b. Disponível em: <<https://www.cacaushow.com.br/categoria/por-categoria>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

CAMBIO REAL. **Alexandre Costa: As lições de marketing da Cacau Show**. 2020. Disponível em: <<https://www.cambioreal.com/blog/alexandre-costa-as-licoes-de-marketing-da-cacau-show>>. Acesso em: 15 out. 2020.

CHOCÓLATRAS ONLINE. **Amma Chocolates**. 2016. Disponível em: <<https://chocolatrasonline.com.br/chocomarcas/amma-chocolate/>>. Acesso em: 08 out. 2020.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3ª ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

COSTA, A. T. da. **Uma trufa e... 1000 lojas depois!** São Paulo: Alaúde, 2010.

COSTA, A. L. et al. Posicionamento estratégico: estudo de caso das cinco forças competitivas de Porter aplicado na Limp Bem. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém**. V. 4, n.7, p. 15-40, jun 2017.

COUGHLAN, A. T. et al. **Marketing Channels**. 7ª ed. Edimburg Gate: Pearson, 2014.

DANTAS, C.; FILHO, R. A. M. Estratégia competitiva para empresas produtoras de hotículas no sistema orgânico. **REGE- USP: Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 67-77, 2006.

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

DINHEIRO RURAL. **A aposta no chocolate de luxo**. 2015. Disponível em: <<https://www.dinheirorural.com.br/secao/capa/aposta-no-chocolate-de-luxo>>. Acesso em: 20 out. 2020.

EUROMONITOR. **Banco de dados da Euromonitor International**. 2018. Disponível em: <<http://www.portal.euromonitor.com>> Acesso em 04 set. 2019.

ENGAVETA E VAI. **Você não vai vender para todo mundo**. 2019. Disponível em: <<https://engataevai.com.br/2019/06/27/voce-nao-vai-vender-para-todo-mundo/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

ESTIVAL, K. G. S; LAGISNESTRA, A. M. **A construção dos mercados de qualidade do cacau no Brasil**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015.

FARROW, J. **Chocolate Receitas Doces e Salgadas**. 2ª ed. São Paulo: Manole, 2005.

FONTES, M. J. V. **Do cacau ao chocolate: trajetória, inovações e perspectivas da micro e pequenas agroindústrias do cacau/chocolate**. 2013. Tese de doutorado. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2013.

FRANCO, A. **De caçador a gourmet – Uma história da gastronomia**. 3ª ed. São Paulo: Senac, 2001.

GASTROMINHO. **Chocolates Nugali levam duas medalhas em premiação mundial.** 2019. Disponível em: < <https://gastroninho.com/chocolates-nugali-levam-2-medalhas-em-premiacao-mundial/> >. Acesso em: 20 out. 2020.

GAZETA DO POVO. **Breves.** 2020. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/breves/grupo-dono-das-marcas-kopenhagen-e-lindt-no-brasil-cresce-15-em-2019-com-inovacao-em-produtos/> >. Acesso em: 10 out. 2020.

GERGES, M. C. et al. Estratégias competitivas em organizações públicas: o caso do Hospital Universitário da UFSC. **RAP.** V. 29, n. 2, p. 137-153, abr/jun 1995.

GILLER, M. **Bean-to-bar chocolate. America's craft chocolate revolution: the origins, the makers, and the mind blowing flavours.** North Adams: Storey Publishing, 2017.

GOMES, P. C. MALAGOLLI, G. A. Posicionamento das marcas de chocolates finos no Brasil. **Revista Interface Tecnológica**, v.16, n. 1, p. 570-581, 2019.

GRAHAM, J. R. Bulletproof your business against competitors attacks. **Marketing News**, p. 4-5, 1994.

HITT, M. A. et al. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOMANN, Frank. **How Fine and Flavour Cocoa can increase farmer Income, Productivity and Profitability.** ICCO World Cocoa Conference, 2018.

IMAFLORA. Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola. **Comunicado sobre a fusão da RA e UTZ.** 2017. Disponível em: <[http://www.imaflora.org/certificacao-socioambiental\\_agricola.php](http://www.imaflora.org/certificacao-socioambiental_agricola.php)>. Acesso em: 20 out. 2019.

INFOMONEY. **Renata Moraes Vichi assume grupo dono da Kopenhagen e Brasil Cacau.** 2020. Disponível em: < <https://www.infomoney.com.br/negocios/renata-vichi-assume-grupo-dono-da-kopenhagen-e-chocolates-brasil-cacau/> > . Acesso em: 20 out. 2020.

INVENTTA. **Indústrias de alimentos superam desafios com a inovação aberta**. 2011. Disponível em: <[http:// brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/cases/industrias-de-alimentos-superam-desafios-com-a-inovacao-aberta/](http://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/cases/industrias-de-alimentos-superam-desafios-com-a-inovacao-aberta/)>. Acesso em: setembro de 2019.

ISTOÉ DINHEIRO. **Cacau Show muda tudo**. 2020. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/cacau-show-muda-tudo/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

KOPENHAGEN. **A Empresa**. 2020a. Disponível em: <<https://www.kopenhagen.com.br/institucional/empresa> >. Acesso em: 05 abr. 2020.

KOPENHAGEN. **Loja Copenhagen**. 2020b. Disponível em: <<https://www.kopenhagen.com.br> > . Acesso em: 05 abr. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14a edição. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LEMOS, L. M.; TORTATO, U. Canais de distribuição e vantagem competitiva sustentável: uma análise baseada em recursos da firma. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 121-132, mai/ago 2009.

MARQUES, P. C. S. M. Inovação Estratégica: Uma Alternativa para a Empresa do Século XXI. **Revista da Católica**, São Paulo, v. 2, n. 4, jul./dez. 2010.

MARTINS, G. M. et al. Estratégia competitiva no setor de alimentos: o caso de uma empresa de Canela/RS. **Anais...** Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 21 a 25 setembro, Niterói, RJ, 1998. p. 1-16.

MERCADO DO CACAU. **Cacau**. 2016. <<http://mercadodocacau.com/cacau>>. Acesso: 10 ago. 2019.

MERCADO E CONSUMO. **Cacau Show lança novo modelo para triplicar abertura de de franquias**. 2018. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2018/07/09/cacau-show-lanca-novo-modelo-para-triplicar-abertura-de-franquias/>> . Acesso em: 20 out. 2020.

MDIC - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Cacau e Chocolate no Brasil: desafios na produção e comércio global**. Brasília, DF. 2018.



MUNDO DO MARKETING. **A insuperável Copenhagen**. 2007. Disponível em: < <https://www.mundodomarketing.com.br/cases/1140/a-insuperavel-kopenhagen.html> >. Acesso em: 15 set. 2020.

NAPRTA, M. Discussing chocolate Market trends. **Agro FOOD Industry Hi Tech** – v. 26, n.1pg 24-27. Jan/Feb 2015.

NEOFEED. **Transformação digital**. 2020. Disponível em: < <https://neofeed.com.br/blog/home/chocolates-cliques-e-bytes-a-vacina-do-grupo-dono-da-kopenhagen-contra-a-covid-19/>> . Acesso em: 14 out. 2020.

NETO, P. F. et al. A guerra dos chocolates: uma análise estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates. **Anais XVIII Seminários em Administração**. São Paulo. FEA/USP. Novembro de 2015.

NOVO NEGÓCIO. **Franquia Copenhagen de chocolate: vale a pena investir?** 2019. Disponível em < <https://novonegocio.com.br/franquias/franquia-kopenhagen/> >. Acesso em: 16 out. 2020.

NUGALI. **Institucional**. 2020a. Disponível em: < <https://www.nugali.com.br/institucional> >. Acesso em: 06 abr. 2020.

NUGALI. **Loja Nugali**. 2020b. Disponível em: < <https://www.nugali.com.br/produtos>>. Acesso em: 06 abr. 2020.

NSC TOTAL. **Economia: Empresa de Pomerode coloca Brasil entre produtores de chocolates finos**. 2018. Disponível em: < <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/pedro-machado/empresa-de-pomerode-coloca-brasil-entre-paises-produtores-de-chocolates>>. Acesso em: 16 out. 2020.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. Universidade Federal de Lavras. **Revista de Economia e Administração**. Ed. 40, V. 10, N.4, jul-ago 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 12ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição**. 4a edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRATO FUNDO. **Resenhas Prato Fundo**. 2019. Disponível em: < <https://pratofundo.com/3052/amma-chocolate-50/>>. Acesso em: 08 set. 2020.

PRODUTOS DE SANTA CATARINA. **Nugali Chocolates**. 2018. Disponível em: < <https://produzidoemsantacatarina.wordpress.com/2019/04/13/nugali-chocolates/> >. Acesso em: 13 out. 2020.

RAMSEY, D. **Chocolate: indulge your inner chocoholic**. London: Dorling Kindersley, 2016.

REVISTA SHOPPING CENTERS. Maio/Junho de 2019 – **Edição 224, Ano 32**. Disponível em < <https://revistashoppingcenters.com.br/varejista/kopenhagen-preve-expansao-de-10-em-2019/>>. Acesso em: 11 set. 2020.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAES, M.S. et al. Estratégia de diferenciação no mercado brasileiro de café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v.8, n.21, mai.-ago. 2006.

SANTOS, G. V. M. et al. **Cacau fino: conceitos e evolução no Brasil**. 2019. Disponível em:<<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/ceplac/publicacoes/chocolates-finos-e-de-aroma/cacau-fino-conceitos-e-evolucao>>. Acesso em: dezembro de 2020.

SÃO PAULO SAUDÁVEL. **Amma chocolate: orgânico e brasileiro**. 2016. Disponível em: < <http://saopaulosaudavel.com.br/amma-chocolate/>> . Acesso em: 16 out. 2020.

SEBRAE. **Estudo de Mercado Chocolates Gourmet**. 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Chocolate%20gourmet%20na%20Bahia.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SIAL BRAZIL. **Tendências e inovações na indústria de alimentos**. 2012. Disponível em: <[http://www.insumos.com.br/aditivos\\_e\\_ingredientes/materias/366.pdf](http://www.insumos.com.br/aditivos_e_ingredientes/materias/366.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2019.

SILVA, A. F. et al. Estrutura E Renda Da Cadeia Produtiva Do Cacau E Chocolate No Brasil. **Revista de Economia e Agronegócio - REA**, v. 15, n. 3, p. 323-343, 2017.

SUA FRANQUIA. **História do Franchising**. 2018. Disponível em: < <https://www.suafranquia.com/historias/kopenhagen/> >. Acesso em: 08 out. 2020.

SUA FRANQUIA. **Franquia Cacau Show**. 2019. Disponível em: < <https://www.suafranquia.com/franquias/alimentacao/doces-e-salgados/franquia-cacau-show/> >. Acesso em: 09 out. 2020.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Grauação em Administração - ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TESKE, M. C. et al. Planejamento de comunicação publicitária para a loja de chocolates Nugali. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação , **Anais**, Natal: 2 a 6 de setembro de 2008.

UOL ECONOMIA. **Conheça a fábrica de chocolates finos de Pomerode**. 2018. Disponível em:< <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/album/2015/12/16/conheca-a-fabrica-de-chocolates-finos-de-pomerode-sc.htm?mode=list&foto=1>>. Acesso em: 15 out. 2020.

VASCONCELOS, F.C.; CYRNO Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 40, n. 4, FGV, 2000.

WARREN, B; SHORE B. Competitive Analysis of Enterprise Integration Strategies. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 7, pp. 925-935, 2007.

WRIGHT, P. et al. **Administração Estratégica: Conceitos**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

ZUGAIB, A. C. C. A Agregação de Valores e a Busca por Novos Nichos no Mercado de cacau. Metamorfoses do Cacau – Simpósio Internacional II – Cacau e Sustentabilidade no Sul da Bahia, **Anais**, 2011.

ZYLBERSZTAJN, D. **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.