



AGREGAÇÃO DE VALOR NO CACAU: O caso da Cacau Show



AGREGAÇÃO DE VALOR NO CACAU: O caso da Cacau Show

Preparado pela Prof.^a Maria Flávia de Figueiredo Tavares, da ESPM-Sul.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing no Agronegócio, Estratégia Empresarial e Economia.

“Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM”.

Julho 2014

RESUMO

Neste caso será abordada a agregação de valor no agronegócio e foi escolhida a empresa Cacau Show, por ser uma empresa de sucesso no setor de lojas de chocolates e que, apesar de ter como estratégia principal a diferenciação por preços, está investindo em uma linha de produção de chocolate de origem, com alto valor agregado, devido ao foco na qualidade do cacau e na sustentabilidade socioambiental. Iniciamos com uma análise do mercado do cacau e do chocolate no Brasil e no mundo, considerando que uma das principais questões atuais do setor é o descompasso entre oferta e demanda, pois está ocorrendo um aumento da demanda de cacau e apenas três países produzem 69% do cacau do mundo. Esse mercado é facilmente afetado pela escassez da oferta, dado que a produção de cacau está diminuindo, cada vez mais afetada por fatores climáticos, econômicos e políticos. Por outro lado, existe uma forte tendência de aumento do consumo de chocolates diferenciados, *premium*, e que são produzidos de maneira sustentável, como os que possuem certificação orgânica.

PALAVRAS-CHAVE

Agronegócio; Agregação de valor; Cacau; Chocolate; Estratégia empresarial.

INTRODUÇÃO

Uma empresa de sucesso, comandada por um empreendedor que busca sempre investir em inovação e capacitação de seus funcionários, transformando crise em oportunidade.

Desde que a Cacau Show foi criada, em 1988, o seu fundador, Alexandre Tadeu da Costa, procurou ver oportunidades em momentos de dificuldade e de crise. Quando tinha 17 anos ele se interessou pelo trabalho da mãe, que vendia porta a porta geleia real, roupa íntima, batom e utensílios plásticos para cozinha. Alexandre decidiu vender chocolates artesanais em domicílio e o primeiro desafio que enfrentou foi quando a empresa, que estava em sua fase inicial, precisava entregar uma grande quantidade de ovos de páscoa. Mas, a empresa fornecedora informou-lhe da impossibilidade de produzir ovos na gramatura desejada e Alexandre tomou uma decisão: para cumprir a venda direta feita, de duas mil unidades, resolveu produzir em casa os ovos com a ajuda de uma produtora artesanal.

Essa venda gerou o primeiro capital inicial da empresa, avaliado então em US\$ 500,00, e com esse investimento Alexandre deu início às atividades da Cacau Show no bairro da Casa Verde, em São Paulo. A partir daquela data passou por vários desafios e apesar das incertezas e problemas na economia, como hiperinflação nos primeiros anos, confisco em 1991 e *impeachment* de presidente, desvalorização do real. Ou seja, mesmo antes da expansão da classe C, ele queria ser a maior rede de chocolates do mundo.

Nos últimos anos a empresa vem mudando o seu posicionamento de mercado, investindo no mercado *premium*, mas também continua a produzir chocolates mais baratos, para um público com poder aquisitivo menor. Um dos seus grandes problemas atualmente é a concorrência com a Chocolates Brasil Cacau, do Grupo CRM, que detém também a marca Copenhagen. Mas, um dos seus grandes dilemas seria a sofisticação da oferta, ao oferecer produtos com alto valor agregado o seu consumidor tradicional irá entender essa mudança? Dentro desse contexto em relação ao seu posicionamento, o que a Cacau Show pode fazer para reverter a ameaça da falta de cacau no mundo?

CONTEXTUALIZAÇÃO DA HISTÓRIA DA EMPRESA

CACAU SHOW

Histórico da Empresa

Alexandre Tadeu da Costa, fundador da Cacau Show, deu início em 1988 aos negócios da empresa revendendo chocolates de uma indústria fornecedora. Na primeira Páscoa da Cacau Show, foram vendidos, entre outros produtos da pequena empresa que nascia, dois mil ovos de 50 gramas.

Quando ainda era estudante, com 17 anos, deparou-se com seu primeiro grande desafio no ramo dos chocolates: a indústria fornecedora informou-lhe da impossibilidade de produzir ovos na gramatura desejada. A solução encontrada por Alexandre, para cumprir a venda direta feita, de duas mil unidades, foi fabricar com a ajuda de uma produtora artesanal, Creusa Trentin, em casa, a quantidade necessária de ovos de páscoa. Essa venda gerou o primeiro capital inicial da empresa, avaliado então em US\$ 500,00 e com esse investimento a empresa deu início às suas atividades no bairro da Casa Verde, em São Paulo.

O mercado de chocolates artesanais foi julgado por Alexandre como pouco explorado na época. Desse modo, a empresa preencheu um espaço de mercado carente de ofertas com forças competitivas diferenciadas.



Figura 1. Alexandre Tadeu junto aos frutos de cacau

Fonte: Cacau Show

Visando à não dependência de uma demanda pontual, como é o caso da Páscoa, Alexandre buscou desenvolver outros produtos além daqueles oferecidos no período. Buscou como alternativa um novo produto (o Cerejão) com baixo custo e sedutor aos olhos e bocas dos compradores; tendo assim seu lucro obtido em volume vendido e não por altos preços unitários. O primeiro produto da Cacau Show vendido ao longo do ano contava com um recheio mais barato do que a massa de chocolate. Dessa forma o produto era oferecido ao mercado consumidor a um preço acessível.

A distribuição do produto começou restrita a padarias e mercadinhos do bairro da Casa Verde. Era o próprio Alexandre quem levava os potes com os bombons aos estabelecimentos onde aguardava então, na fila, para ser atendido. Uma etiqueta com letras em vermelho indicava o preço tentador dos bombons Cerejão.

A compra por impulso era quase inevitável: enquanto o jovem esperava para ser atendido pelo dono do estabelecimento, diversas unidades eram vendidas aos fregueses. Animado com a aceitação do produto, Alexandre começou a desenvolver seus primeiros canais de distribuição. Para a manutenção e até expansão de sua clientela na venda direta, ele buscou alternativas, como amostras gratuitas deixadas nas casas, acompanhadas de catálogos e de uma cartinha apresentando seu produto. Na carta comunicava que estaria ali no próximo dia, caso houvesse interesse na compra de outras unidades do bombom.

Na venda direta, porém, havia a possibilidade de postergação de pagamento, o que resultava num prazo maior de recebimento para a Cacau Show. O baixo capital de giro inviabilizava a manutenção de estoques, que somente eram repostos na medida em que os pagamentos eram feitos.

A Cacau Show, com dois anos de sua abertura, fechou contrato com a primeira grande rede nacional de varejo, as Lojas Brasileiras, e em 1990 passou a fornecer chocolates para a rede. Nesse mesmo período, a Cacau Show ingressava na Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Balas e Derivados (Abicab). A Associação é responsável por agregar as principais empresas e indústrias brasileiras do setor, promovendo produtos, trabalhando em conjunto a agências regulamentadoras (com ações como controle de padrões de qualidade, por exemplo), entre outras atividades.

Em 1994 Alexandre embarcou para o primeiro de muitos outros cursos na Bélgica, berço de alguns dos melhores chocolateiros do mundo. No ano de 1996 teve um recorde de vendas na Páscoa, impulsionado pelo contrato com o Mappin. Nesse mesmo ano, após fazer uma pesquisa de mercado, Alexandre percebeu que o mercado de chocolates artesanais não estava sendo bem explorado.

Decidido a investir nesse mercado, estabeleceu o seu negócio em uma sala de 12 m² da empresa de seus pais. Alexandre iniciou as vendas da Cacau Show em um fusca, que percorria padarias e supermercados, entre outros estabelecimentos e, começou a operar com uma equipe de revenda.

Em 1998, a Cacau Show aumentou a fábrica e ocupava os quatro andares do prédio no bairro da Casa Verde em São Paulo. O número de clientes pelo País aumentou, demandando uma produção de 35 toneladas de chocolates por mês.

No ano 2000, no período da Páscoa, um dos distribuidores da marca em Piracicaba, interior paulista, fez uma grande encomenda e ficou sem espaço para armazenar os produtos. Surgiu a necessidade de alugar uma sala, onde este distribuidor passou a vender os chocolates no balcão, sendo essa a primeira loja a instalar na fachada um letreiro com a marca Cacau Show.

Em 2001 a Cacau Show adquiriu a primeira máquina para fabricar o próprio chocolate, e abriu a primeira loja especializada e padronizada da Cacau Show, no Shopping de Suzano (SP). Em 2002, a Cacau Show tinha 18 pontos de venda padronizados com a marca Cacau Show. Em 2003 o número cresceu para 46 e em pouco tempo chegou a 130 lojas. No ano de 2004 foram registradas 230 lojas, o que faz da Cacau Show a maior rede de lojas de chocolates finos do Brasil, e a partir dessa data passou a atuar no sistema de *franchising* (Cacau Show, 2014).

Números atuais

- A empresa possui 1.570 lojas e pretende abrir mais 240 em 2014;
- O negócio movimenta 2 bilhões de reais entre indústria e clientes (franquias);
- Produziu 18 milhões de quilos de chocolate em 2013;
- São produzidas 1 milhão de trufas por dia, cerca de 300 milhões por ano.

“Filosofia da Cacau Show”:

“Aqui fabricamos muito mais do que chocolates. O que produzimos são pequenas demonstrações de carinho que fazem as pessoas se sentirem lembradas e amadas.”

“Esforçamo-nos ao máximo para que o maior número de pessoas possa fazer um doce gesto capaz de provocar sorrisos, abraços e beijos.” (Costa, 2008).

ANÁLISE DA EMPRESA

Público-Alvo

O objetivo da empresa hoje é transcender o perfil de consumidores, buscando ampliar os pontos de contato com diversos públicos. Atualmente pode ser considerado como *heavy users* dos produtos Cacau Show um grupo formado em sua maior parte pela classe B, parte pela classe C e menor parcela formada pela classe A. Porém o lançamento de novas linhas com produtos mais sofisticados pode vir a gerar apelos mais direcionados para a classe AB. Nessa concepção de público-alvo, temos hoje o consumo distribuído por hábitos de compra nas seguintes categorias:

1. Dia a Dia: sendo esse o consumo mais frequente dos produtos Cacau Show, diário ou ao menos rotineiro.
2. Presentes: são as compras realizadas com o propósito de presentear alguém ou a si mesmo, em função de situações especiais quando comparadas ao cotidiano.

Participação de Mercado:

É estimada a participação de mercado da Cacau Show em 55% a 60% das lojas no Brasil que comercializam chocolates.

Posicionamento de Marca

- Pontos de Paridade: Consumo de chocolate baseado em apelos emocionais, qualidade necessária percebida pelos *heavy users*.
- Pontos de Diferença: preço acessível a diferentes classes de consumidores, distribuição intensa dos produtos, expostos nas diversas lojas da rede no País, qualidade quando comparado a outras marcas posicionadas com a mesma faixa de preço, inovação na linha de produtos mantendo caráter artesanal e único.

Imagem:

Pode-se dizer que o público percebe a Cacau Show como ofertas acessíveis de chocolates, que conservam qualidade e ainda assim apresentam novidades de produtos. A empresa também tem investido em campanhas publicitárias, e uma delas em 2009 mostrou-se bem original: para o Carnaval, patrocinou o desfile da escola de samba paulistana Rosas de Ouro, que escolheu o cacau como tema do enredo e se tornou campeã.



Figura 2: Carro alegórico da Escola de Samba Rosas de Ouro, que venceu o Carnaval 2010 com o enredo sobre chocolate

Fonte: Veja SP

Relacionamento com Fornecedores

Os fornecedores da Cacau Show concentram-se nos Estados do Pará, da Bahia e São Paulo. Para os chocolates certificados como orgânicos, a empresa faz o controle para que os fornecedores sejam sempre previamente certificados, garantindo a origem do produto. Equipes da empresa realizam visitas constantes às plantações para que seja mantido o controle da produção.

Local da fábrica:

Estrada Velha de Itu

Terreno total: 73.000 m²

Investimento inicial: R\$ 15 milhões

Inauguração: final do ano de 2006, prédio de 17.000 m²

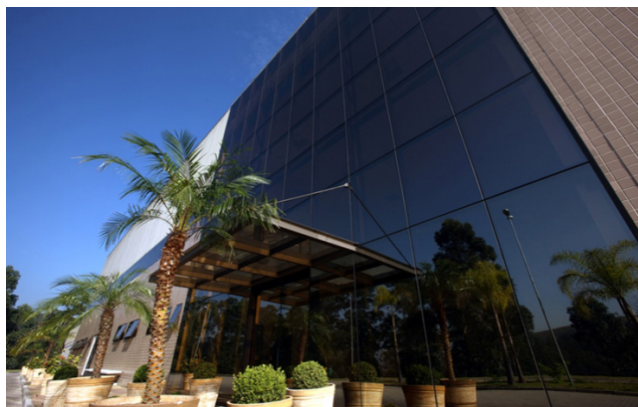


Figura 3: Fábrica da Cacau Show

Fonte: Cacau Show

Investimentos no segmento *premium*

Tendo como foco o segmento *premium*, foi criada a *holding* Cacau Par, formada pelas marcas Cacau Show e Brigaderia. A *holding* inaugurou em 2013 um novo modelo de loja, de metragem maior e com produtos e serviços *premium*, localizada na Avenida Brigadeiro Faria Lima, próxima ao Shopping Iguatemi, na zona sul de São Paulo. A iniciativa de abrir um espaço mais sofisticado faz parte do plano de expansão da Cacau Par, que pretende até 2015 abrir mais 50 lojas.

A nova unidade possui 120 m² (a maior da rede) e oferece “experiências” ao consumidor, como, por exemplo, deixar o cliente criar a sua própria trufa de chocolate. Nos outros quatro modelos de loja (de quiosque a café), a metragem não passa de 32 m².

Competição com a Choclates Brasil Cacau

O mercado de chocolates finos no Brasil é dominado por duas grandes empresas: a Cacau Show e a Choclates Brasil Cacau, que foi criada em 2010. A segunda rede, do grupo CRM, veio para atender um público com poder aquisitivo inferior ao público que consome os chocolates da Copenhagen, cujo quilo custa cerca de 150 reais. De acordo com a empresa, essa seria uma estratégia para conquistar um novo mercado, sem comprometer a marca principal, que está voltada para o mercado *premium*.

Em 2007, o grupo CRM comprou a Dan Top e, para dar conta da produção dos novos itens, resolveu investir na construção de uma fábrica em Extrema (MG). Nos 33.000 m² de planta, são feitos os produtos das três marcas da *holding*, mas as diferenças entre os produtos está no ritmo de produção e nas receitas. Por exemplo: segundo informação de um executivo do grupo CRM, “*enquanto as Nhá Benta são ajustadas uma a uma manualmente depois que o marshmallow é coberto pelo chocolate ainda quente, a Dinda, versão barata do produto vendida pela Brasil Cacau, é feita exclusivamente por máquinas*” (KOPENHAGEN, 2014).

O objetivo do grupo CRM é automatizar ainda mais sua linha de produção, possibilitando o aumento da produção e do faturamento. Existe uma disputa do mercado entre a Cacau Show e a Choclates Brasil Cacau, que fica evidente nas ruas de São Paulo e de outras cidades, como o Rio de Janeiro. A Cacau Show procurava pontos próximos a locais onde já estava a Copenhagen, principalmente em áreas de classe média e alta, como o Shopping Ibirapuera, em São Paulo.

Mas, a Choclates Brasil Cacau adotou uma estratégia parecida e está abrindo lojas em regiões onde a Cacau Show está presente, como em bairros mais populares (Vila Prudente e a Vila Carrão), da capital paulista. Há ainda um terceiro cenário, em que lojas das três redes compartilham território, como os arredores da Avenida Paulista ou no bairro de Ipanema, no Rio de Janeiro, por onde circulam pessoas de poder aquisitivo variado.

Também existe uma disputa nas prateleiras, pois a Chocolates Brasil Cacau e a Cacau Show têm produtos muitos parecidos, como a Língua de Gato e Nhá Benta, as trufas e a caixinha de chocolate em forma de ferramenta. No entanto, a chegada de um novo concorrente tão agressivo, incomodou Alexandre Costa. Em 2009, ele abriu uma ação contra o CRM. “Eles copiaram demais a gente, diz”.

Para entender essa disputa, devemos considerar que a Cacau Show dominava a venda de chocolates mais baratos e eram demandados pelas classes mais baixas, mas a Chocolates Brasil Cacau resolveu buscar essa fatia de mercado, e passou a produzir chocolates mais baratos e com qualidade. Por outro lado, a Cacau Show passou a desejar o mercado de chocolates diferenciados, como os orgânicos e de origem, consumidos pela classe A, que é o público da Copenhagen.

Podemos observar que a Cacau Show subiu um patamar quando criou a *holding* Cacau Par, buscando um mercado *premium*, com consumidores exigentes e com alto poder aquisitivo. A Chocolates Brasil Cacau, por sua vez, dominava o mercado *premium* com a marca Copenhagen e passou a disputar com a Cacau Show o mercado em que estão presentes consumidores das classes C e D.

Dados da concorrência entre as duas empresas:

Em 2013:

A Cacau Show faturou 2 bilhões de reais e possuía 1.540 lojas.

O Grupo CRM faturou 760 milhões de reais e possuía 345 lojas da Copenhagen e 460 lojas da Chocolates Brasil Cacau.

Fonte: Exame

Contextualização da indústria e/ou setor de atividade

Cultivo de Cacau

O cultivo de cacau é um processo delicado, pois as árvores são suscetíveis a alterações climáticas, doenças e insetos. A maior parte da produção de cacau é proveniente de pequenas propriedades rurais, com mão de obra familiar, que não possuem uma gestão profissional, dependendo de práticas agrícolas ultrapassadas. Aproximadamente 80% a 90% da produção de cacau origina-se da agricultura familiar. Na África e na Ásia a fazenda típica possui 2 a 4 hectares, sendo que cada hectare produz de 300 kg a 400 kg de sementes de cacau na África e cerca de 500 kg na Ásia. Fazendas de cacau nas Américas tendem a ter uma área um pouco maior e produzem cerca de 500 kg a 600 kg de sementes de cacau por hectare. O rendimento por hectare varia não só por região, mas também por país e por tipo de cacau.

A crescente demanda de consumidores em todo o mundo incentiva uma série de esforços globais e autorização de recursos pelos governos e organizações não governamentais, para apoiar e melhorar a sustentabilidade nas fazendas de cacau.

O cacau é produzido em regiões pobres do planeta, como a África, carentes de todo tipo de recurso e a importação é feita por países consumidores, que geralmente não possuem climas adequados para a produção de cacau. Os cacaueiros crescem em ambientes tropicais, localizados de 15 a 20 graus de latitude do Equador e o clima ideal para o cultivo de cacau é quente, chuvoso, e tropical, com vegetação exuberante para proporcionar sombra para as árvores de cacau.

O maior produtor em volume de cacau é a Costa do Marfim, que produz 33% da oferta global. Os principais países produtores em cada região incluem (vide Figura 4):

- África: Costa do Marfim, Gana, Nigéria, Camarões.
- Ásia / Oceania: Indonésia, Malásia, Papua Nova Guiné.
- Américas: Brasil, Equador, Colômbia.

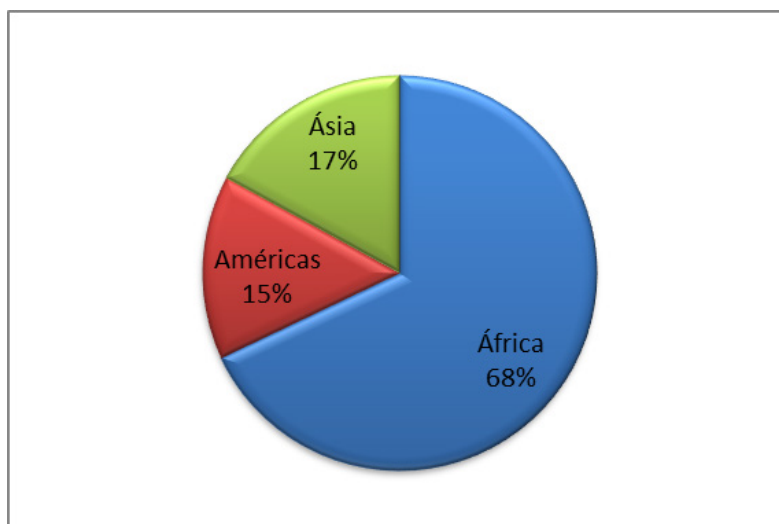


Figura 4: Produção Mundial de Cacau

Fonte:
*ICCO Quarterly
 Bulletin of Cocoa
 Statistics, Vol. XL,
 Nº. 1*

O cacau produzido em Gana tem sido por muito tempo usado como padrão para a classificação básica do cacau. A Figura 5 a seguir mostra com detalhes a produção de cacau nos principais países produtores no período de 2011 a 2014.

	2011/12	Estimado 2012/13	Previsão 2013/14
África	2.920	2.820	2.942
Camarões	207	225	210
Costa do Marfim	1.486	1.449	1.550
Gana	879	835	870
Nigéria	235	225	220
Outros	113	86	92
América	655	626	666
Brasil	220	185	200
Equador	198	192	210
Outros	237	249	256
Ásia e Oceania	512	496	496
Indonésia	440	420	410
Papua Nova Guiné	39	36	40
Outros	33	40	46
Total Mundial	4.087	3.942	4.104

Figura 5 – Produção de amêndoas de cacau (mil toneladas)

Fonte:
*ICCO Quarterly
 Bulletin of Cocoa
 Statistics, Vol. XL,
 Nº. 1*

Produção Mundial

Desde o início do século XX até os dias atuais a produção mundial de cacau aumentou de 115.000 toneladas para 4.104 milhões de toneladas, mas a demanda por produtos de cacau (pasta, liquor de cacau, manteiga, cacau em pó e torta de cacau) vem aumentando com o passar dos anos num ritmo maior do que a produção.

Tradicionalmente, o nível de moagens mundiais totais tem sido usado para medir a demanda global.

Ao analisarmos a Figura 6 observamos que no período de 2002/2003 a 2011/2012, o consumo de cacau primário (medido pelo total mundial de moagens de sementes de cacau) continuou em uma tendência de alta, crescendo a uma taxa média de 2,9% ao ano, representando um aumento total de mais de 915 mil toneladas no período. As moagens mundiais aumentaram em quase todos os anos, com exceção de 2008/2009, quando entrou em colapso em meio à crise econômica global, tendo uma redução de cerca de seis por cento.

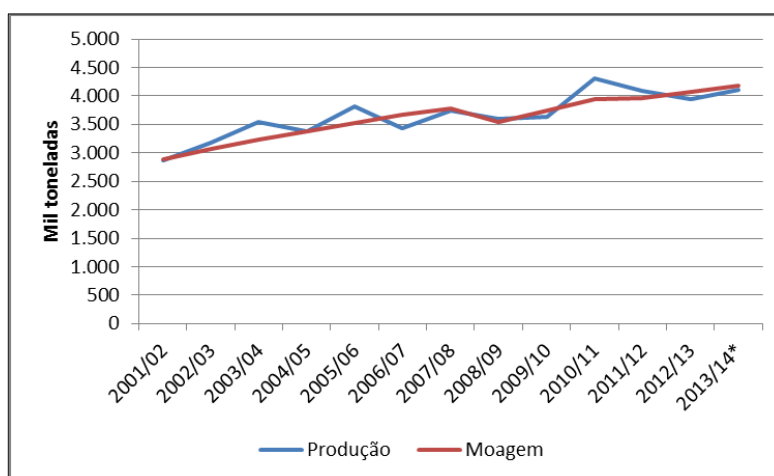


Figura 6: Mundo: Produção e Moagem de Cacau

Fonte:
ICCO Quarterly
Bulletin of Cocoa
Statistics, Vol. XL,
Nº. 1. *Previsão

A demanda por cacau continua a crescer, em especial na China, pois a celebração da Páscoa deste ano gerou uma procura inesperada por chocolate e produtos feitos com chocolate, como bombons e ovos de páscoa, e que pode se tornar insustentável até 2020, segundo a ICCO (Organização Internacional do Cacau, em inglês). No período 2013-2014 existe uma previsão de produção de 4.104 milhões de toneladas e um consumo de 4.178 milhões de toneladas de cacau e a demanda por chocolate da China influencia muito o mercado.

A ICCO estima que o preço do chocolate poderá aumentar nos próximos anos, pois o aumento de consumo no mercado chinês é um dos maiores indicativos de desequilíbrio entre a oferta e a demanda, principalmente para os produtores de cacau da África, que estão tentando multiplicar o plantio.

As estimativas mostram que em seis anos ocorrerá uma diminuição de 150 mil toneladas na produção de cacau, devendo ser a pior crise dos últimos 50 anos. Devido a esse desajuste entre oferta e demanda, em março de 2014 o preço do cacau sofreu a maior alta nos últimos dois anos, alcançando US\$ 3.031 por tonelada na bolsa de Nova York. De acordo com a ICCO existe uma tendência de aumento do uso de frutas secas e outros ingredientes, e a diminuição do cacau no chocolate. Mas para evitar este quadro negativo a ICCO anunciou planos para cultivo em países, como Indonésia, onde a isenção de impostos de importação facilitaria a expansão da agricultura nesses mercados.

Cacau no Brasil

O cacau é considerado uma bebida sagrada para os povos indígenas da América e passou a ter importância comercial no Brasil dos fins do século XVII. Embora tenha sido cultivado inicialmente no norte do país, o cacau só ganhou força depois de ser introduzido no sul da Bahia, onde encontrou as condições naturais favoráveis para se expandir. Até hoje, a região (responsável por 91% da produção brasileira) é o principal polo de produção da cacaucultura, setor cuja trajetória teve importante participação na economia e na política brasileira das últimas décadas.

O Brasil foi líder na produção de cacau até o ano de 1900, mas a partir de 1910 Gana passou a ser o maior produtor. No final da década de 80 a doença vassoura-de-bruxa passou a atacar as plantações de cacau na Bahia, e a partir de 1994 a produção brasileira começou a diminuir mais rapidamente, até atingir o seu nível mais baixo na safra 1999/2000 com 123.000 toneladas, sendo que este valor representa 36% da sua média de produção nos 15 anos anteriores ao surgimento da doença.

Durante esse período a Costa do Marfim e a Indonésia foram aumentando a sua participação no mercado, e o Brasil nos últimos anos está recuperando-se de maneira lenta, sendo que as safras da Bahia não são constantes, alternando-se entre altas e baixas. Mas, os outros Estados produtores como o Pará, Espírito Santo, Rondônia e Amazonas mantiveram os seus níveis de produção constantes. As Figuras 7 e 8 a seguir mostram a produção brasileira de amêndoas de cacau em diferentes períodos.

A crise na cacaucultura baiana registrada na Figura 7 foi causada por vários fatores: o surgimento da doença vassoura-de-bruxa, que diminuiu a produtividade dos pomares, a ocorrência de três secas seguidas e o aumento da produção mundial de cacau, que derrubou os preços no mercado internacional. Aliado a esses fatos, nesse período o Governo Brasileiro instituiu novas regras na economia, enxugando o crédito financeiro e cortou o crédito dos produtores, que atualmente encontram-se endividados e sem condições de investir na sua produção.

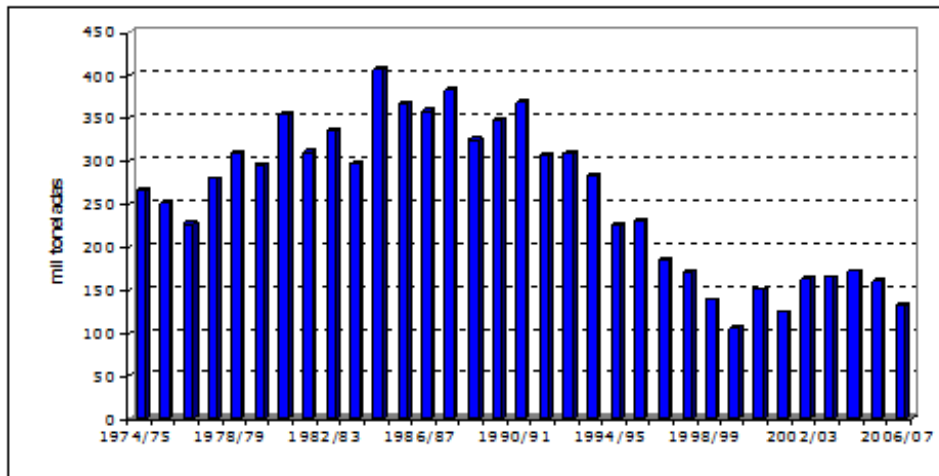


Figura 7- Produção Brasileira de Cacau em Amêndoas (1974 a 2007)

Fonte:
ICCO: Quarterly
Bulletin of Cocoa
Statistics

A vassoura-de-bruxa destruiu plantações e colocou o Brasil na posição de importador de cacau, mas após 23 anos do surgimento da praga, o país pretende ter a autossuficiência a partir de 2017. Isso só será possível com os investimentos realizados por empresas produtoras de chocolate, como a parceria entre o governo federal e a fabricante mundial de alimentos Mars. Estão sendo realizadas pesquisas em Barro Preto, município localizado ao sul da Bahia e próximo a Ilhéus, que pretendem elevar a produtividade em 361,5% dos atuais 195 kg, em média, para 900 kg (a produtividade de cacau por hectare na região).

As pesquisas pretendem identificar, até meados de 2015, uma nova variedade de cacau que possa garantir produtividade e resistência à vassoura-de-bruxa e também mais sabor ao chocolate produzido. A Figura 8 a seguir mostra que está ocorrendo um aumento da produção brasileira de cacau (em relação à Figura 7), resultado do investimento em pesquisas em diversas regiões da Bahia, Espírito Santo, Roraima, Amazonas, Mato Grosso, que também produzem a amêndoa. Mas, o Pará é o Estado onde a produção mais cresce (CEPLAC, 2013).

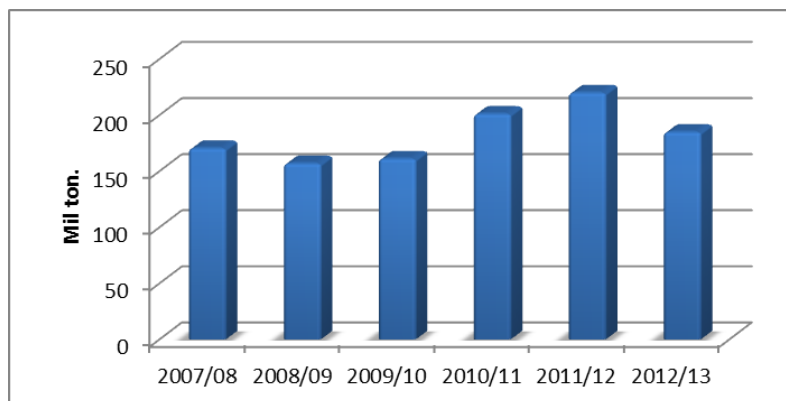


Figura 8: Produção Brasileira de Cacau (2007 a 2013)

Fonte:
ICCO Quarterly
Bulletin of Cocoa
Statistics, Vol. XL,
Nº. 1

Produção de Cacau Diferenciado

O cacau é uma *commodity* que apresenta ciclos de demanda sazonal e a produção global é feita em grande escala. Concentra-se nas mãos de apenas oito países produtores. Os preços são formados em Nova York e em Londres, mas são cíclicos e voláteis, tornando os produtores extremamente vulneráveis.

A produção de cacau de origem é uma maneira de o produtor diversificar a produção, pois o cacau deixou de ser homogêneo e passou a ser diferenciado, como, por exemplo, o cacau orgânico e o produzido em locais especiais. De acordo com Saes (2006), os pequenos produtores encontram na estrutura de produção diferenciada uma forma de concorrer no mercado global porque eles podem oferecer produtos para nichos diversos de mercado. A concorrência ocorre não pelo preço, mas pela diferenciação de produtos.

No segmento de cacau especial o mercado tem se tornado próspero, os consumidores estão demandando produtos feitos à base desse tipo de cacau. O consumo de produtos *premium* vem crescendo com o passar dos anos e, de acordo com a ABICAB, esse segmento representou em 2013 cerca de 6% do faturamento total de 9 bilhões de reais do mercado de chocolates brasileiro.

Dilema

Desbravadora de um nicho de mercado com crescente potencial de demanda, a empresa Cacau Show apresenta um posicionamento estratégico diferenciado no seu segmento de mercado, o que proporciona à marca elevado diferencial competitivo. A empresa sempre está buscando inovações em sua linha de produtos visando atender às emergentes tendências de mercado; que têm como base o consumo ético e responsável. A denominação de origem seria assim não somente uma estratégia para diferenciar uma nova linha de produtos, como também uma alternativa para agregar valor a esta, acompanhando as mudanças culturais dos consumidores atuais.

É notório o processo evolutivo da Cacau Show. Uma empresa que teve sua origem com uma fábrica familiar, no bairro da Casa Verde, em São Paulo e hoje é distribuída intensamente pelo Brasil inteiro. Mas, um dos seus grandes dilemas seria a sofisticação da oferta, ao oferecer produtos com alto valor agregado o seu consumidor tradicional irá entender essa mudança?

Como a empresa deixará claro o seu posicionamento de mercado, mostrando a diferença entre as duas marcas? Dentro desse contexto em relação ao seu posicionamento, o que a Cacau Show pode fazer para reverter a ameaça da falta de cacau no mundo?

Referências

AAKER, D. A. Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca. (Trad. André Andrade). São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ARCHER DANIEL MIDLAND COMPANY. Disponível em: <<http://www.adm.com/en-US/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 1/4/2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATE, CACAU, BALAS E DERIVADOS – ABICAB. Disponível em: <http://www.abicab.org.br/index_home.htm>. Acesso em: 5/4/2014.

BARRY CALLEBAUT. Disponível em: <<http://www.barry-callebaut.com/>>. Acesso em: 16/5/2014.

CABRUCÁ. Cooperativa de Produtores Orgânicos do Sul da Bahia. Disponível em: <<http://www.cabruca.com.br/home/>>. Acesso em: 10/5/2014.

CARGILL. Disponível em: <<http://www.cargillfoods.com/lat/pt/produtos/cacau-chocolate/produtos/outros-produtos-inovadores/index.j>>. Acesso em: 15/4/2014.

CHADDAD, F. R. Denominações de Origem Controlada: uma Alternativa de Adição de Valor no Agribusiness. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1996.

COMISSÃO EXECUTIVA DO PLANO DA LAVOURA CACAUEIRA – CEPLAC. Disponível em: <<http://www.ceplac.gov.br/paginas/ceplac/ceplac.asp>>. Acesso em: 14/4/2014.

COSTA, A. T. O Cacau É Show. São Paulo: IPSIS, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R. E. Administração Estratégica. São Paulo: Thompson, 2001.

ICE FUTURES. Disponível em: <<https://www.theice.com/homepage.jhtml>>. Acesso em: 10/5/2014.

INDECA. Disponível em: <<http://www.indeca.com.br/>>. Acesso em: 16/3/2014.

KOPENHAGEN [Hotsite]. Disponível em: <<http://www.kopenhagen.com.br/>>. Acesso em: 14/5/2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education, 12ª edição, 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX). Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/secex/competencia.php>>. Acesso em: 16/6/2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAIXÃO, M. V. A influência do consumidor nas decisões de marketing. Curitiba: Ibpex, 2012.

PETER, J.; OLSON, J. C. Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing. McGraw Hill, 2005.

PORTER, M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press. 1985.

_____. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 6ª Reimpressão.

RIES, A.; TROUT, J. Posicionamento: a batalha por sua mente. São Paulo: Makron Books, 2000.

SAES, A. Do Vinho ao Café: aspectos sobre a política de diferenciação. Informações Econômicas, SP, v. 36, fev. 2006.

TONIETTO, J. Afinal, o que é Terroir? Bon Vivant, Flores da Cunha, v. 8, n. 98, p. 08, abr. 2007.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexos

CONSUMO MUNDIAL DE CACAU

O consumo mundial, medido pelos dados das moagens (pelo processamento industrial do cacau) está crescendo (vide Figura 9) e 38% da produção mundial de cacau é processada na União Europeia, nos Estados Unidos e na Costa do Marfim. Os países produtores estão processando 37% da produção mundial, mas o consumo dos países produtores ainda é baixo, não chegando a 9% da produção mundial.

Os maiores consumidores de cacau são os países não produtores, como Holanda e Estados Unidos. A Europa possui ambiente impróprio para o cultivo de cacau e responde por cerca de 40% do mercado de processamento, e os restantes 60% são divididos na mesma proporção entre a África, Ásia e Américas (vide Figura 9). A Holanda é o país de maior volume de processamento (13% das moagens mundiais).

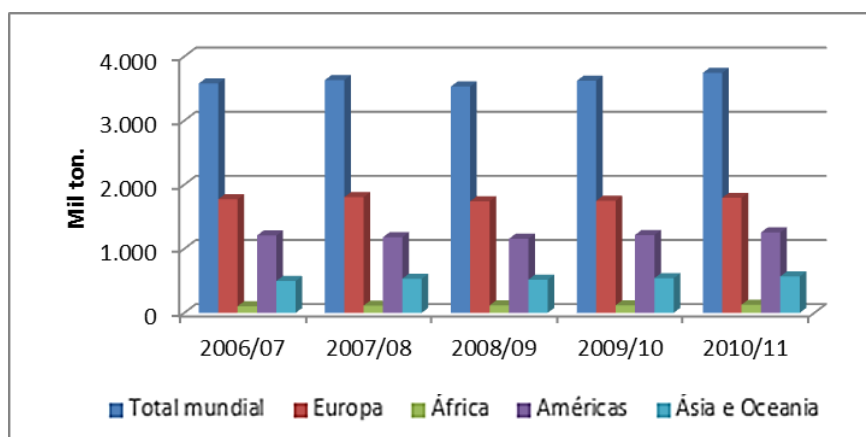


Figura 9: Consumo Mundial de Cacau

Fonte:
ICCO Quarterly
Bulletin of Cocoa
Statistics, Vol. XL,
Nº. 1

Desde 2008 o crescimento médio da demanda tem sido pouco mais de 3%, sendo um dos principais impulsionadores desse aumento o crescimento da classe média na China, na Índia e no Brasil (vide Figura 10).

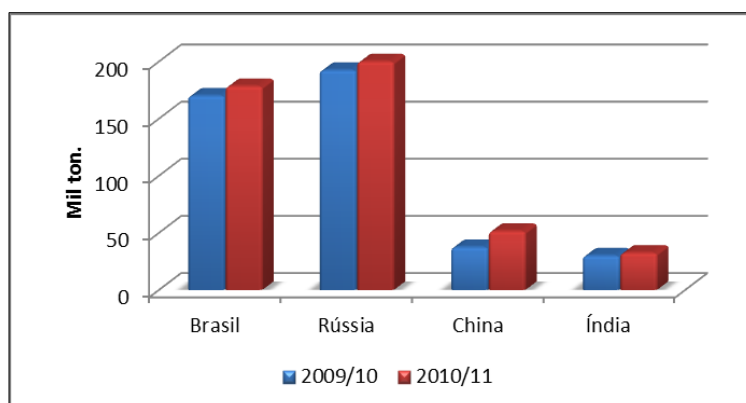


Figura 10: Consumo de Cacau nos países emergentes

Fonte:
ICCO Quarterly
Bulletin of Cocoa
Statistics, Vol. XL,
Nº. 1

Enquanto a Europa e América do Norte (vide Figura 11 são um mercado relativamente maduro, o aumento da renda familiar nos países em desenvolvimento pode ser considerado um fator importante para o crescimento da demanda). Estima-se que a demanda deverá continuar crescendo de maneira estável, mas a oferta poderá diminuir devido à mudança nos padrões climáticos nas maiores áreas produtoras de cacau. Essa combinação de mudanças na oferta e demanda pode pressionar para cima os preços do cacau e do chocolate, dependendo da rapidez com que essas mudanças ocorram (ICCO, 2014).

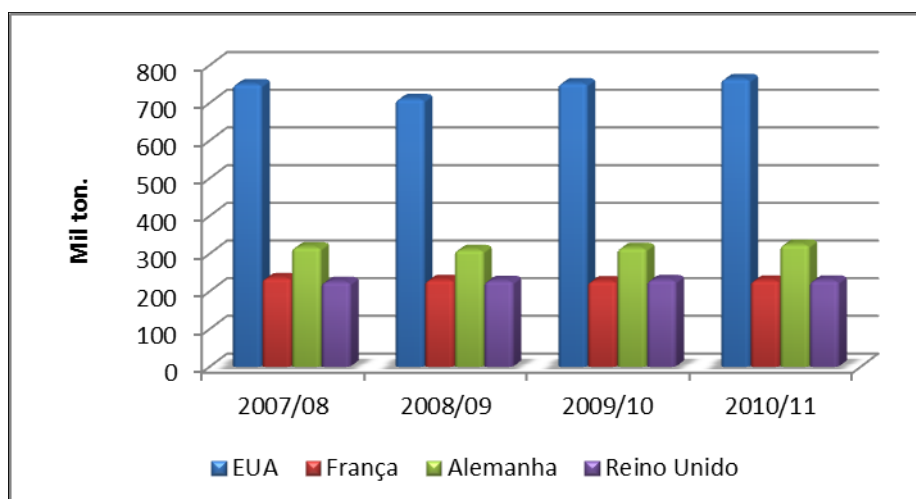


Figura 11: Consumo de cacau pelos principais países

Fonte:
ICCO Quarterly
Bulletin of Cocoa
Statistics, Vol. XL,
Nº. 1

CADEIA DE VALOR GLOBAL DO CACAU

Viajando ao longo de uma cadeia de fornecimento global, os grãos de cacau passam por um complexo processo de produção, que inclui agricultores, compradores, logística de armazenamento e distribuição, processadores, fabricantes, *chocolatiers* e distribuidores. A seguir é apresentada, de maneira resumida, a cadeia de valor do cacau:

Produção de cacau: os cacaueiros crescem em pequenas propriedades em ambientes tropicais, dentro de 15-20 graus de latitude do equador. É uma cultura delicada e sensível, que exige muitos cuidados e proteção contra o vento, pragas, sol e doenças. Com os devidos cuidados, as árvores de cacau começam a produzir vagens em níveis de pico de produção até o quinto ano, e podem continuar nesse nível por dez anos.

Colheita: a maioria dos países têm duas safras de pico de produção por ano e alterações nos padrões climáticos podem afetar drasticamente o período de colheita e produtividade, causando flutuações de ano para ano. Os agricultores removem as vagens das árvores usando ferramentas de aço de cabo longo, e depois essas vagens são abertas com um facão, que remove os grãos de dentro. Um agricultor pode esperar de 20 a 50 grãos por vagem, dependendo da variedade de cacau. Cerca de 400 grãos são necessários para fazer um quilo de chocolate.

Fermentação e secagem: agricultores embalam os grãos frescos em caixas ou os amontoa em pilhas cobertas com esteiras ou com folhas de bananeira. A camada de polpa que envolve naturalmente a vagem esquentada fermenta os grãos. A fermentação dura de três a sete dias, sendo o passo crítico que produz o sabor de chocolate que nós conhecemos. Em seguida a vagem é exposta ao sol em que ficará secando por vários dias, e também podem ser utilizados secadores solares.

Comercialização: depois que os grãos secos são embalados em sacos, o agricultor os vende a um posto de compra ou agente local, que os transporta para uma empresa exportadora. O exportador inspeciona o cacau e o transporta para um armazém perto de um porto. O cacau que não foi exportado será direcionado para o mercado interno.

Embalagem e transporte: o exportador envia os grãos para o local de processamento, onde o cacau é movido para um armazém no cais até que seja liberada a sua venda. O comprador realiza uma verificação de qualidade para aceitar a entrega, e o cacau é armazenado até que seja solicitado pelo processador ou fabricante.

Torrefação e moagem: antes da transformação, os grãos são cuidadosamente inspecionados e limpos, e depois as amêndoas são torradas e moídas. O calor gerado por esse processo formará o liquor de cacau, que não contém álcool e é sólido à temperatura ambiente. Ele pode ser mais refinado, vendido como sem açúcar ou utilizado na fabricação de chocolate.

Prensagem: o liquor de cacau é colocado em prensas hidráulicas que dividem liquor em manteiga de cacau e tortas de cacau. A torta de cacau pode ser vendida no mercado de torta de cacau genérico ou moída em um pó fino (achocolatados em pó).

Chocolate: para fazer o chocolate, o liquor de cacau é misturado com manteiga de cacau, açúcar e leite, e a mistura é despejada em *conches* (grandes agitadores que agitam e suavizam a mistura sob calor). Geralmente, esse processo pode durar de algumas horas a três dias inteiros, e quanto mais longo for este processo mais suave será o chocolate. Após ser mexido, o chocolate líquido pode ser enviado em tanques ou temperado, e derramado em moldes de bloco para venda de confeitiro, laticínios, ou padeiros.

Consumidor: hoje, as pessoas ao redor do mundo desfrutam de chocolate em milhares de formas diferentes, consumindo mais de 3 milhões de toneladas de grãos de cacau por ano. Cada país e região possuem preferências originais e misturas distintas para doces e sobremesas. Todo o processo produtivo desde a produção de cacau, passando pelo chocolate, confeitaria e indústria emprega centenas de milhares de pessoas ao redor do mundo, e é um usuário-chave de outras *commodities* agrícolas, como açúcar, laticínios, nozes e frutas.

A maioria das indústrias de transformação do cacau no Brasil está localizada na Bahia e se caracteriza pela produção em grande escala, e padronização do processo produtivo e consequentemente do produto final. O capital inicial é elevado, constituindo uma barreira à entrada de novas indústrias no mercado. O parque industrial de transformação de amêndoas de cacau na Bahia é dominado por grandes empresas. Atualmente, atuam na região grandes empresas como a Cargill Cacau Ltda., Archer Daniels Midland Company, Barry Callebaut Brasil S.A., caracterizando um mercado oligopsônico¹. Porém, o capital nacional não está presente no processo de transformação do cacau na região. Em São Paulo está localizada a Indeca, a única empresa localizada fora da região produtora e que possui capital nacional.

¹Oligopsônico: forma de mercado onde existem poucos compradores e muitos vendedores.

PRINCIPAIS EMPRESAS PROCESSADORAS DE AMÊNDAS DE CACAU

Cargill

A Cargill é fornecedora internacional de produtos e serviços nos setores de alimentação, agricultura e gestão de riscos. Possui 142 mil funcionários em 61 países, está presente no Brasil há 40 anos e sua sede está localizada em São Paulo. A empresa possui unidades industriais e escritórios em 180 municípios brasileiros, empregando 23 mil funcionários. Possui uma unidade processadora de amêndoas em Ilhéus (Bahia), e possui no seu portfólio de produtos manteiga e pós derivados de cacau e liquor de cacau, sendo líder na produção de derivados de cacau no mercado brasileiro, comercializando para os mercados interno e externo. É a maior processadora de cacau da América Latina. Possui filiais de compra de cacau estrategicamente localizadas nas principais áreas produtoras do Brasil, classificando e armazenando os produtos. A área de *trading* localiza-se em São Paulo, no escritório central.

Archer Daniels Midland Company

A ADM é líder mundial em processamento agrícola e tecnologia de fermentação, sendo um dos maiores processadores de soja, milho, trigo e cacau do mundo. Com sede em Decatur (Illinois) a empresa possui mais de 26 mil funcionários, mais de 240 fábricas de processamento e no Brasil, onde iniciou as suas atividades em setembro de 1997. A empresa é a segunda maior processadora de cacau do País (a fábrica está localizada na Bahia) e do mundo, possui centros de pesquisa em Decatur (Illinois), Milwaukee (Wisconsin) e em Koogaan (Holanda).

A empresa fornece misturas personalizadas de cacau em pó, manteigas, liquores e coberturas de chocolates para pequenas e grandes empresas, e possui as marcas Ambrosia®, De Zaan® e Merckens®.

Barry Callebaut

A Barry Callebaut, sediada em Zurique, é a líder mundial na produção de cacau e chocolate de alta qualidade. Está presente em 26 países, opera cerca de 40 instalações industriais e emprega cerca de 7.000 funcionários. As vendas anuais da empresa em 2007/08 foram de 4,4 bilhões de dólares e ela atende a toda a indústria alimentícia, desde produtores industriais de alimentos até os usuários profissionais de chocolate (como chocolateiros, confeitadores e padeiros) até os varejistas globais. A Barry Callebaut iniciou a importação de chocolate para o Brasil em 1994, e em 1999 adquiriu a Chadler (que passou a se chamar Barry Callebaut Brasil S.A.) incluindo uma fábrica de cacau em Ilhéus (BA). Em 2 de abril de 2009, a Barry Callebaut Brasil S/A e a Bunge Alimentos (subsidiária da Bunge Limited) assinaram um contrato de distribuição exclusiva dos chocolates e coberturas feitas pela Barry Callebaut no Brasil, para o segmento de *foodservice*.

Indeca

A INDECA, Indústria e Comércio de Cacau, foi fundada em 1969 e está localizada em Embu das Artes (São Paulo) e tem como atividade principal a moagem de amêndoas de cacau, extraíndo delas a manteiga de cacau, liquor de cacau, torta e pó de cacau. Os seus produtos são fornecidos para grandes fabricantes de chocolates, balas, doces e alimentos matinais e uma parte de sua produção é exportada para países da América do Norte e Mercosul. A INDECA é a única empresa do ramo que possui capital nacional.

INDÚSTRIA DO CHOCOLATE

Consumo de chocolate

95% do cacau produzido mundialmente é utilizado para a produção de chocolates e outros alimentos contendo cacau, como bebidas achocolatadas, sorvetes, pudins, etc. O restante do cacau é direcionado para a indústria de cosméticos e para a indústria farmacêutica, que passou a utilizar recentemente as substâncias químicas presentes no chocolate para fabricar medicamentos, indicados para tratamentos relacionados ao sistema cardiovascular.

O cacau em pó é utilizado numa vasta gama de produtos alimentares e bebidas. O crescimento do consumo de cacau no Extremo Oriente e na Europa de Leste foi em grande parte atribuída a um aumento na demanda por produtos contendo cacau em pó. Relativamente pequenas quantidades de manteiga de cacau são usadas em produtos cosméticos e, mais recentemente, novos produtos são fabricados a partir de subprodutos de cacau em alguns países produtores de cacau. A Figura 12 mostra o consumo per capita de chocolate nos principais países consumidores e no Brasil.

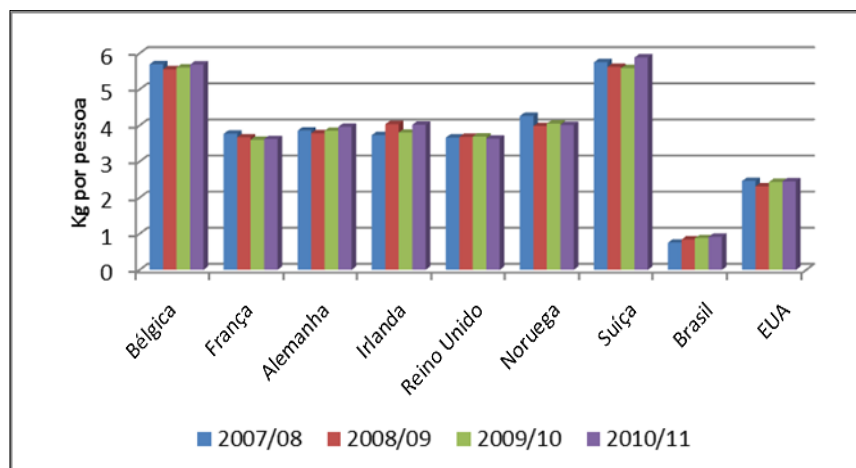


Figura 12 - Consumo de chocolate (kg) per capita: principais países

Fonte:
*ICCO Quarterly
 Bulletin of Cocoa
 Statistics, Vol. XL,
 Nº. 1*

CONSUMO GLOBAL DE CHOCOLATE

Dados divulgados em 2012 pela Associação do Chocolate, Biscuit & Confeitaria e Indústrias dos Estados Unidos (CAOBISCO) mostram que o consumo de todos os produtos de chocolate e produtos de confeitaria, na maioria dos países líderes do consumo de cacau, aumentou 10%, com um crescimento médio anual de apenas 1,2%.

Os fatores que contribuem para o crescimento do mercado incluem o aumento da renda da classe média nos mercados emergentes, uso do chocolate como alimento funcional e as vendas sazonais, particularmente em torno de Dia dos Namorados e outros feriados.

O Dia dos Namorados é comemorado em todo o mundo, mas nos Estados Unidos essa data representa alto consumo de chocolates, e segundo a Associação Nacional de Confeitaria, durante a semana dos namorados de 2014 estimou-se uma venda de US\$ 700 milhões de produtos de chocolate, dobrando-se a taxa semanal normal.

Enquanto a maior parte da demanda global é atendida pela produção local, as importações globais têm aumentado de forma constante, atingindo um recorde de US\$ 7,7 bilhões em 2012. Os Estados Unidos foram o maior importador mundial de chocolate em 2012, com um total de US\$ 1,4 bilhões, representando 18% do global de importações.

Os cinco principais importadores de doces de chocolate – Estados Unidos, Rússia, Canadá, União Europeia e México – foram responsáveis por 50% das importações globais em 2012 e a Rússia, o segundo maior importador, apresentou o maior crescimento, com as importações aumentando 35% desde 2010.

Os Estados Unidos são o segundo maior exportador mundial de doces de chocolate, atrás da União Europeia. As exportações dos produtos de chocolate dos Estados Unidos chegaram a um recorde de US\$ 1,1 bilhão em 2012, um salto de 10% em relação ao ano anterior, representando 14% das exportações globais. Os parceiros do NAFTA (Canadá e México) não são apenas os principais destinos das exportações dos Estados Unidos, mas também os principais fornecedores de chocolate para o mercado americano (ICCO, 2014).

O Canadá é um mercado estável, mas há cada vez mais consumidores interessados em chocolate com valor agregado, como os chocolates *premium*, criando novas oportunidades de crescimento (Euromonitor, 2013).

O mercado do chocolate ainda é dominado por consumidores da Europa Ocidental e América do Norte e apesar da dificuldade econômica dos últimos anos, o chocolate ainda é considerado como um luxo de preço acessível. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e estão buscando chocolates com alto valor agregado, mais caros, como os que possuem 80% a 90% de cacau na sua composição, que possuem sabores diferenciados, com diversas origens.

A inovação também está sendo usada para atrair os consumidores nos mercados saturados: novos sabores, novas embalagens e novos tamanhos para os consumidores preocupados com a saúde. Está também aumentando a procura por cacau cultivado de forma sustentável, os consumidores valorizam cada vez mais empresas que se preocupam com a origem do produto, sempre buscando o equilíbrio entre o ambiental, o social e o econômico.

Do outro lado do mercado, as populações jovens dos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), com os seus rendimentos disponíveis, são uma importante força motriz por trás do crescimento do consumo de chocolate.

Os fabricantes estão se preocupando com gostos específicos de consumo: a Cadbury da Índia relatou seus mais altos números de vendas e lucro líquido em 2011, depois que aumentou a distribuição e adição de novos produtos em seu portfólio. Como o mercado da Indonésia também está se expandindo em um ritmo muito rápido, o mercado asiático é esperado para realizar uma quota de 20% do mercado global em 2016 (Mintel, 2014).

Na Bélgica existe uma tendência pelo consumo de produtos mais saudáveis e também tem tido uma demanda pelos chocolates em pequenos tamanhos (bit-size). Os chocolates belgas são conhecidos pela sua alta qualidade, e a legislação europeia permite a quantidade máxima de 5% de gorduras que não sejam do cacau na composição do chocolate. O mercado é dividido basicamente entre duas empresas: Mondelez International (antiga Kraft Foods) e Mars Belgium.

Na Itália está ocorrendo uma diminuição do consumo de chocolate devido à preferência dos italianos por produtos mais saudáveis e de melhor qualidade. A empresa líder do mercado é a Ferrero Rocher, mas a Lindt vem ganhando espaço com os seus chocolates *premium*.

Na Polônia, no ano de 2013, os preços dos produtos de chocolate aumentaram em 6%, atingindo PLN 6.4 bilhões. Está havendo um aumento do consumo de produtos de chocolate, apesar das circunstâncias econômicas incertas. Esse bom desempenho foi causado por compras de impulso e por indulgência, pois os consumidores acreditam que o chocolate pode melhorar o humor e também acreditam que são merecedores desse prazer (Euromonitor, 2014).

Os fabricantes de produtos de chocolate são extremamente ativos na introdução de novidades de produtos, particularmente novos sabores de marcas existentes. Em dezembro de 2012, a Kraft Foods Polska S.A. (desde 2013 Mondelez Polska S.A.) introduziu o Alpen, comprimidos de ouro com aditivos ligeiramente salgados e, em 2013, lançou um novo sabor de pastilhas Milka. Essas empresas polonesas pretendem garantir a sua posição no mercado e estão sempre à procura de nichos atraentes para atrair consumidores, criando produtos para aumentar o consumo.

No Japão as mudanças demográficas e as condições climáticas afetam negativamente o crescimento do consumo de produtos de chocolate. A população do Japão está envelhecendo e a taxa de natalidade está em declínio. Essa mudança demográfica indica a diminuição do grupo de consumidores de produtos de chocolate. Outro fator que está levando a uma diminuição do consumo está relacionado às condições climáticas, pois os verões estão ficando mais tempo no Japão. O verão é a estação em que os produtos de chocolate tem as piores vendas (Euromonitor, 2014).

No Brasil, estima-se crescimento de 16% nas vendas de produtos de chocolate e considerando os valores atuais, com um faturamento em 2013 de R\$ 12,8 bilhões. A Mondelez International, proprietária da Kraft Foods Brasil, continua a ser a empresa líder em produtos de chocolate, registrando uma participação de 33% de mercado em 2013. Está ocorrendo um aumento das vendas de chocolate com brinquedos, como o Kinder Ovo. A Nestlé e a Chocolate Garoto detêm uma quota conjunta de 44% (Euromonitor, 2014).