

Licença CC BY:

Artigo distribuído sob os termos Creative Commons, permite uso e distribuição irrestrita em qualquer meio desde que o autor credite a fonte original.



## CHOCOLATES BEAN TO BAR E A COVID-19: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DA PANDEMIA NA GESTÃO DE EMPRESAS DE CHOCOLATES ARTESANAIS BRASILEIRAS

### CHOCOLATE FROM BEAN TO BAR AND COVID-19: AN ANALYSIS OF THE IMPACTS OF THE PANDEMIC ON THE MANAGEMENT OF BRAZILIAN ARTISANAL CHOCOLATE BUSINESSES

### CHOCOLATES BEAN TO BAR Y COVID-19: UN ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS DE LA PANDEMIA EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE CHOCOLATE ARTESANAL BRASILEÑAS

MARIANA BUENO DE ANDRADE MATOS<sup>1</sup>

LUCIANA ROSA MONTEIRO FUNO<sup>2</sup>

THAIS RABELO PIMENTEL<sup>3</sup>

<sup>1</sup>UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, SÃO PAULO, SÃO PAULO, BRASIL

<sup>2</sup>ARA CACAO, CAMPINAS, SÃO PAULO, BRASIL

<sup>3</sup>UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ, BALNEÁRIO CAMBORIÚ, SANTA CATARINA, BRASIL

**DATA DE SUBMISSÃO:** 06/10/2021 – **DATA DE ACEITE:** 09/11/2021

**RESUMO:** A pandemia da covid-19 impactou diversas esferas da sociedade e alterou dinâmicas na gestão das empresas. O presente estudo tem o objetivo de compreender de que modo a pandemia da covid-19 afetou a gestão das empresas de chocolate artesanal no Brasil, especificamente as empresas de chocolates *bean to bar* – ou seja, feitos pelos mesmos produtores desde a amêndoa até a barra de chocolate. Para tanto, desenvolveu-se uma revisão de literatura sobre o mercado de chocolates artesanais no Brasil e as dificuldades enfrentadas por empresas, a partir da crise mundial causada pela pandemia da covid-19, que baseou a pesquisa qualitativa. Foram feitas, então, entrevistas semiestruturadas com quatorze membros de quatro associações de chocolates artesanais no Brasil. Os dados coletados foram submetidos à técnica de análise de vídeos de Denzin (2004). A partir das análises, observou-se que as empresas foram impactadas de diferentes maneiras, desde as vivências dos proprietários, a localização de suas fábricas, os recursos disponíveis, até as iniciativas tomadas a partir do conhecimento da crise. A mais significativa mudança

Mariana: Professora doutora do bacharelado em Lazer e Turismo e docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. Doutora. E-mail: [buenomariana@usp.br](mailto:buenomariana@usp.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8723-3258>

Luciana: Diretora Ara Cacao. Campinas/SP, Brasil. E-mail: [luciana@aracacao.com.br](mailto:luciana@aracacao.com.br)

Thais: Mestre em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [thaisrabelop@gmail.com](mailto:thaisrabelop@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3268-2694>



na gestão foi a necessidade de adaptação às redes sociais digitais, bem como a profissionalização da presença *on-line* e de *e-commerce* para viabilização da continuidade de operação.

**PALAVRAS-CHAVE:** covid-19; pandemia; chocolate; chocolates *bean to bar*; gestão de negócios gastronômicos.

**ABSTRACT:** The covid-19 pandemic impacted on different spheres of society and changed dynamics in the management of companies. This study aims to understand how the COVID-19 pandemic affected artisanal chocolate businesses in Brazil, specifically *bean to bar* chocolate companies – i.e. made by the same producer, from the cocoa bean through to the finished bar of chocolate. A literature review was carried out on the artisanal chocolate market in Brazil and the difficulties faced by companies during the global crisis caused by the COVID-19 pandemic. Qualitative research was developed with semi-structured interviews with fourteen members from four artisan chocolate associations in Brazil. The data collected were analyzed using the video analysis technique by Denzin (2004). From the analyses, it was observed that companies were impacted in different ways based on the experiences of the owners, the location of their companies, available resources and initiatives based on knowledge of the crisis. The biggest change in management was the need to adapt to digital social networks, as well as the professionalization of the online and *e-commerce* presence to enable continuity of operation.

**KEYWORDS:** covid-19; pandemic; chocolate; *bean to bar* chocolates; gastronomic business management.

**RESUMEN:** La pandemia de covid-19 afectó a diversos ámbitos de la sociedad y cambió la dinámica en la gestión de las empresas. El presente estudio tiene como objetivo entender de qué manera la pandemia de covid-19 afectó la gestión de las empresas de chocolate artesanal en Brasil, específicamente como empresas de chocolate *bean to bar* – es decir, elaborado por los mismos productores desde la almendra hasta la barra de chocolate. Por lo tanto, se descubrió una revisión de la literatura sobre el mercado del chocolate artesanal en Brasil y las dificultades que enfrentan las empresas ante la crisis global provocada por la pandemia covid-19, en la que se basó la investigación cualitativa. Luego se realizaron selecciones semiestructuradas con catorce miembros de cuatro asociaciones artesanales de chocolate en Brasil. Los datos recolectados fueron recolectados utilizando la técnica de análisis de video de Denzin (2004). A partir de los análisis, se observó que las empresas fueron impactadas de diferentes formas en función de las experiencias de los propietarios, la ubicación de sus empresas, los recursos disponibles y las iniciativas basadas en el conocimiento de la crisis. El mayor cambio en la gestión fue la necesidad de adaptarse a las redes sociales digitales, así como la profesionalización de la presencia online y del comercio electrónico para permitir la continuidad operativa.

**PALABRAS CLAVE:** covid-19; pandemia; chocolate; chocolates *bean to bar*; gestión de empresas gastronómicas.

## INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos poucos países do mundo que possui produção de cacau e processamento de chocolates no mesmo território, de modo a se posicionar entre os maiores produtores de chocolate do mundo (Leite, 2018). Segundo a

Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas (ABICAB), o faturamento do mercado de chocolates nacional, em 2019, foi de R\$14 bilhões, ocupando a quinta posição mundial em volume de vendas.

Diante disso, é de se esperar que as operações do setor de chocolates no Brasil apresentem características distintas que, em geral, estão mais diretamente relacionadas ao porte das empresas. Algumas das multinacionais mais importantes do ramo, tais como Nestlé, Mondelez, Ferrero, Mars, Hershey's e Arcor, juntas, detêm mais de dois terços do mercado de chocolates nacional (Leite, 2018).

Por outro lado, pequenos e microempreendedores também vêm ganhando maior representação no segmento, que é crescente no Brasil. Segundo o Mercado do Cacau (2020), *website* que divulga dados sobre cacau e chocolates no Brasil, estabelecimentos desta natureza no Pará vêm contando com o apoio do governo estadual, pois acredita-se no seu potencial em agregar valor ao fruto paraense, além de promover e fomentar a atividade turística no estado.

Ainda de acordo com o Mercado do Cacau (2020), com a melhora das amêndoas, a rentabilidade do pequeno produtor é impactada positivamente e tem aumentado, o que reflete no padrão de qualidade dos chocolates produzidos. Ou seja, com essa cadeia sendo cada vez mais valorizada e o trabalho do produtor reconhecido, o número de fábricas de chocolate artesanal de pequeno porte tende a aumentar no país. Nesse sentido, cresce no país o movimento *bean to bar*, de produtores que buscam o protagonismo do cacau no chocolate, a valorização do *terroir*, a sustentabilidade na produção e a justa distribuição de renda na cadeia produtiva. De acordo com Giller (2017), este é um tipo exclusivo de produto, cuja produção é centralizada em um único produtor, desde a seleção do grão até a confecção das barras de chocolate. Essas empresas são, geralmente, pequenas e têm crescido em número no Brasil (Associação Bean to Bar, 2019).

Independentemente do porte e/ou capacidade operacional, todas essas empresas estão sujeitas a mudanças no ambiente mercadológico. Não raro algumas negligenciam a relevância que tais forças podem representar para a continuidade de suas operações e acabam sucumbindo diante de mudanças nas esferas econômica, tecnológica, natural, dentre outras.

Ao final do ano 2019, o mundo se deparou com o início da crise sanitária provocada pelo surgimento do vírus Sars-CoV-2. Os primeiros casos foram identificados em Wuhan, China, espalhando-se, posteriormente, por todo o planeta e assumindo o *status* de pandemia (Brasil, 2020). A covid-19, até o término de 2020, já havia infectado milhões de pessoas, causando mortes em mais de 200 países (MCarthur *et al.*, 2020).

Seguindo orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS),



governantes de vários países optaram por estabelecer decretos de distanciamento social e, em alguns casos, lançando mão até mesmo do artifício do *lockdown*. Para Batista *et al.* (2020), essa nova situação implicou não somente mudanças em relação ao comportamento dos indivíduos em ambientes sociais, mas também novas posturas e medidas de caráter contingencial por parte das empresas.

Alguns estudos passaram a ser desenvolvidos com o intuito de orientar as empresas dos mais diversos setores sobre como enfrentar os desafios impostos por esse novo cenário de crise global. Castro *et al.* (2020), por exemplo, propuseram algumas estratégias no sentido de minimizar os impactos negativos desse contexto, dentre elas: comunicação eficiente; planejamento; aprimoramento digital; medidas visando ao bem-estar dos colaboradores; entre outras. Considera-se que tais medidas possam, facilmente, ser aplicadas aos negócios de chocolates no Brasil, que também têm sofrido com os impactos da pandemia.

O consumo de chocolates no Brasil, no primeiro semestre de 2020, foi, aproximadamente, 73% mais baixo do que o índice atingido no mesmo período de 2019 (Mercado do Cacau, 2020). Ainda de acordo com o levantamento, o volume médio de consumo por residência foi de aproximadamente 3,8 kg (três quilos e oitocentos gramas) ao ano. Outro fato relevante é que este consumo tendeu a se concentrar majoritariamente, nas classes sociais A e B, tendo esses consumidores optado por embalagens maiores, pois elas favorecem o compartilhamento. Vê-se, desse modo, que a crise que se estabeleceu no Brasil, a partir do surgimento do primeiro caso da doença, impactou diretamente o consumo e, conseqüentemente, a gestão dos negócios de chocolates no mercado nacional.

Com base no exposto, este trabalho teve como objetivo *compreender de que modo a pandemia da covid-19 afetou a gestão das empresas de chocolate artesanal no Brasil*. O acesso a tal conhecimento é de fundamental relevância não somente para o setor, mas para a economia do país como um todo. Por meio deste estudo, observou-se que o impacto nas empresas se deu de diferentes maneiras, sendo decisivos os perfis, as iniciativas e a velocidade de reação dos empreendedores. Por se tratar de uma situação emergencial, para a qual o mercado não estava preparado, a análise do fenômeno poderá servir de base para que os agentes envolvidos na produção e no comércio de produtos possam obter *insights* sobre possíveis mudanças macroambientais de *marketing* no futuro.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### ***O mercado de chocolates artesanais no Brasil***

Desde que a produção do chocolate em formato sólido se tornou viável, no século XIX, observou-se que a produção em larga escala passou a ser o paradigma dominante no Brasil. Sabe-se, hoje, que os primeiros equipamentos adquiridos para a extração da manteiga de cacau e a produção do chocolate em solo nacional, desenvolvidos ainda no século XIX, na Inglaterra (Afoakwa, 2010), tinham como objetivo viabilizar a cadeia de suprimentos do setor industrial no país.

Atualmente, o processo produtivo de beneficiamento da matéria-prima do cacau, bem como da sua transformação em chocolate, tem sido segmentado em múltiplas etapas e locais de produção. Ou seja, primeiramente o cacau é processado pela indústria moageira, transformando seus grãos em insumos de produção, tais como a manteiga, o pó e o líquido de cacau. Em seguida, esses ingredientes são fornecidos às fábricas de chocolate que, como produto, obtêm a chamada massa de chocolate. Posteriormente, essas fábricas comercializam o produto ainda em estado bruto aos produtores de barras e bombons que, por fim, o derretem, transformando-o no produto a ser distribuído no mercado brasileiro (Leite, 2018).

A fragmentação e a segmentação das etapas do processo produtivo do chocolate no Brasil deram origem a três importantes subindústrias, a saber: (a) a indústria processadora de cacau, (b) a indústria fabricante da massa de chocolates e (c) a indústria fabricante do chocolate. Esse arranjo produtivo tem sido responsável por estimular uma maior especialização por parte de cada uma das indústrias citadas, fazendo com que elas aprimorem não somente seus processos, mas a qualidade do produto disponibilizado ao mercado. Assim, o chocolate brasileiro consegue competir diretamente com os produtos oriundos de outros grandes países produtores ao redor do mundo.

O mercado brasileiro de chocolates, segundo Leite (2018), é caracterizado ainda por três grandes nichos: a) chocolate comum; b) chocolate *premium* ou *gourmet*; e c) chocolate fino. Para atender à RDC 264 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) (2005), que dispõe sobre o percentual mínimo de cacau e ingredientes do chocolate, o comum precisa ser feito com um mínimo de 25% de sólidos de cacau. Já o chocolate do tipo *premium* pode ser feito tanto à base de cacau comum ou fino, podendo admitir características de produção industrial (lotes maiores, produção padronizada, uso de aromatizantes e outros ingredientes artificiais). Por sua vez, o chocolate fino deve ser feito apenas de cacau fino (com processo de beneficiamento específico e cuidadoso), valorizando o cacau e prezando pela valorização de aromas e sabores de cada unidade produzida a partir das características da origem do cacau utilizado.

Claramente, a indústria de fabricação de chocolates comuns, cujas empresas possuem capacidade de produção em grandes quantidades é, de longe, a que domina as prateleiras dos supermercados e lojas especializadas no



Brasil. Porém, conforme sugerem Gomes e Malagolli (2019), percebe-se, no país, uma nova demanda por produtos diversificados em termos de características e qualidade. É com base nisso que se enxerga nos chocolates finos uma oportunidade de mercado.

Embora atualmente o setor de chocolates do Brasil ainda seja dominado pelas grandes corporações, nota-se que há, no país, uma forte movimentação por parte dos chamados “chocolateiros”. Estes são caracterizados por um conjunto de pequenos produtores que, por não concordarem com o conceito de produção em massa, optaram pela busca de meios viáveis para o desenvolvimento de um produto alternativo, a partir da transformação artesanal das amêndoas de cacau. Isso ocorre, segundo Weber (2020), já que o mercado brasileiro demonstra que existe uma demanda expressiva de consumidores dispostos a pagar mais por produtos diferenciados, com ingredientes sofisticados e sabores únicos.

Esse movimento dos chocolateiros, que surgiu ainda no fim do século XX, tem como base o pressuposto da qualidade em detrimento da quantidade. Não raro, os produtores chegam a produzir microlotes de chocolates, na expectativa de atingir o máximo de excelência do produto. Essa cautela e primor relacionados ao processo de produção de chocolates finos deu origem aos chamados chocolates *bean to bar* – tipo exclusivo de produto, cuja produção é centralizada totalmente em um único produtor, desde a seleção do grão até a confecção das barras de chocolate (Giller, 2017).

De acordo com Leite (2018, p. 60), “a produção de chocolate em pequena escala é um fenômeno relativamente novo, datado do início dos anos 1950, na Europa, e do início dos anos 1990, nos EUA”. Nota-se, portanto, que o movimento *bean to bar*, no Brasil, acompanhou a tendência mundial. Para Giller (2017), o diferencial do movimento está no fato de que o cacau utilizado na produção desses chocolates é o chamado “cacau fino” ou “cacau fino de aroma”, fermentado e seco nas próprias fazendas, sob forte controle de produção. Outros atributos valorizados são o *terroir*, a sensorialidade e o estímulo a um comércio mais justo para o produto.

De forma contrária, o chocolate produzido em larga escala (tanto no mercado nacional, quanto no internacional) tende a ser, em sua maioria, produzido a partir do cacau comum (chamado *commodity* ou *bulk*). Ou seja, matéria-prima produzida de modo a atender às necessidades de grandes produtores, que, por vezes, chegam a reduzir seus níveis de exigência quanto à qualidade do produto, em favor da quantidade. Não é de se espantar que, nesse mercado de *commodities*, o cacau seja vendido de acordo com o preço da bolsa de mercado e os frutos existam para atender à grande indústria de processamento (Olivetto & Badaró, 2016).

Destarte, o desejo pela sofisticação do sabor, aliado ao interesse

em agregar valor ao processamento do chocolate, foi o que levou alguns empreendedores brasileiros a aderirem ao movimento *bean to bar*. Segundo Leite (2018), o mercado de chocolates finos, diretamente ligado à produção do cacau fino de aroma, apresenta potencial para obter margens de comercialização superiores, se comparado com o chocolate comum. Eventualmente, os preços repassados ao consumidor final do *bean to bar* tendem a ser dez vezes maiores do que os chocolates comuns. Em razão disso, Olivetto e Badaró (2016) defendem que os produtores, ao perceberem a necessidade de alcançar novos clientes, devem desenvolver melhor seus produtos para, assim, conseguirem se beneficiar dos valores oriundos do movimento de chocolates finos.

No Brasil, o mercado de chocolates *bean to bar* vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. Conforme dados divulgados pela Associação *Bean to Bar* (2019), em 2004, existia apenas uma empresa desta categoria no país. Em 2015, eram 22 empresas, passando rapidamente a 70, em 2018. Hoje, de acordo com Frangioni (2020), já existem mais de 140 empresas de chocolates *bean to bar* brasileiras, distribuídas por todo o território nacional. Entretanto, esse processo de expansão tem enfrentado dificuldades diante da emergência sanitária à qual o mundo assiste atualmente: a pandemia da covid-19.

### **Empresas e as dificuldades enfrentadas a partir da covid-19**

As ações de uma empresa são influenciadas por certos atores e forças que, por estarem fora do controle de *marketing*, afetam a sua capacidade de desenvolver e manter transações bem-sucedidas com os consumidores que pretende atingir. Isto significa que, para obter êxito em suas ações, as decisões de uma empresa devem se adaptar às tendências e aos desenvolvimentos do ambiente de mercado. De acordo com Kotler e Armstrong (2015), esses atores são representados pela própria empresa e suas dinâmicas internas, assim como suas relações com fornecedores, intermediários, clientes, concorrentes e os diversos públicos de interesse da organização.

Por outro lado, Churchill Júnior e Peter (2012) apontam que as forças que compõem o chamado macroambiente de *marketing* estão relacionadas a aspectos culturais, políticos, demográficos, econômicos, tecnológicos e naturais. Por sua própria natureza, caracterizam-se como forças dinâmicas e inter-relacionadas, externas ao processo de planejamento estratégico das organizações. Isso, segundo Kotler e Armstrong (2015), pode resultar em ameaças e/ou oportunidades para as empresas existentes em um determinado mercado, como é o caso do mercado de chocolates estudado neste artigo, que está sujeito às constantes alterações de cenário.

Atualmente, o setor empresarial está passando por um período crítico



em termos de negócios. Isso se deve ao fato de que, no nível global, vivencia-se uma pandemia, causada pelo Sars-CoV-2, que provoca a doença conhecida como covid-19. Esse cenário tem trazido impactos significativos aos negócios empresariais, ilustrando, de forma clara, a influência das forças do macroambiente de *marketing* sobre as organizações. Para Churchill Júnior e Peter (2012), a força correspondente ao aspecto "natural" abrange aspectos da natureza capazes de afetar nas decisões de *marketing*, tais como fenômenos naturais, catástrofes, além de crises sanitárias como a atual.

A pandemia de covid-19, segundo Barreto *et al.* (2020), pode ser considerada um dos maiores desafios sanitários mundiais do século XXI. As incertezas dessa nova pandemia dizem respeito ao insuficiente conhecimento científico sobre o vírus, sua velocidade de disseminação e a capacidade de causar mortes em populações vulneráveis. Para enfrentar esse novo quadro, a OMS (Organização Mundial de Saúde) definiu o isolamento social como uma das medidas de combate, o que causou impactos em diferentes setores da economia.

Conforme pesquisas que estão sendo feitas, o impacto dessa crise vem sendo sentido, principalmente, pelos pequenos negócios. Segundo o SEBRAE (2020), a pandemia afetou o funcionamento de 31% de pequenas empresas no Brasil e outras 58,9% precisaram interromper seu funcionamento temporariamente. Essa mesma pesquisa mostra que 6,6% das empresas não mudaram sua forma de funcionar e que 3,5% decidiram fechar definitivamente.

É importante destacar, ainda seguindo a pesquisa do SEBRAE (2020), que 73,4% das empresas informaram que já estavam com dificuldades financeiras antes mesmo da pandemia. Além disso, os maiores gastos das empresas avaliadas giravam em torno dos custos com insumos, pessoal e aluguel. A pesquisa destaca também que 50,3% das empresas apresentaram dificuldades em encontrar os insumos necessários para seu funcionamento.

Outra forma de se avaliar a pandemia por covid-19 é estudando as mudanças de hábitos alimentares da população. Em uma pesquisa espanhola, feita e publicada por Val *et al.* (2020), em revista de nutrição do país, os participantes relataram um aumento no consumo de frutas, ovos e hortaliças, ao passo que reduziram o consumo de chocolate, bebidas alcoólicas e bebidas açucaradas.

Abordando especificamente sobre o mercado de cacau e chocolate, durante os meses de março, abril e maio de 2020, a FCCI (*Fine Cacao and Chocolate Institute* – Instituto de Cacau e Chocolate Finos, tradução livre) se dedicou a pesquisar sobre os impactos da pandemia nas empresas da área. Segundo pesquisas instantâneas na América Latina e no Caribe, as vendas de cacau caíram e a produção diminuiu, isso por conta dos casos de covid-19 que dispararam em países importantes como Brasil, México e Estados Unidos (Martin

& Ganem, 2020).

Em outras pesquisas feitas durante a pandemia, é notória a questão da adaptação que as empresas vêm fazendo para driblar a crise. Assim, cabe destacar tecnologias que, até então, algumas empresas não utilizavam, como a adequação ao e-commerce que, segundo Alves *et al.* (2020), potencializou novas possibilidades de consumo na pandemia.

Outro destaque de pesquisa realizada pelo Social Miner (2020) é dado às redes sociais, pois, conforme números, boa parte dos entrevistados chegou aos sites de e-commerce por meio do Instagram (31%) e Facebook (26,9%). Em consonância com isso, outra pesquisa feita pela OpinionBox (2020) também aborda dados relevantes com relação ao pós-pandemia. Segundo consta, os consumidores estão dispostos a continuar comprando *on-line*, desde que haja, dentre outras coisas, bons preços, frete justo e rapidez na entrega.

O e-commerce pode ser definido como as vendas que são feitas através do meio eletrônico, sendo esta uma das modalidades que vêm ganhando cada vez mais destaque no mundo contemporâneo. Por conta disso, é de extrema necessidade que as empresas aprendam a trabalhar com essas possibilidades, estabelecendo estratégias e ações que integrem seus canais de *marketing* com seus clientes. Levando um pouco mais adiante a discussão, é possível enxergar que, em tempos de crise, as pequenas empresas sofrem mais com os efeitos negativos e isso pode ser minimizado, caso haja um bom gerenciamento do seu e-commerce (Révillion *et al.*, 2019; Carvalho, 2020).

É sabido que as tecnologias de comunicação e informação, também chamadas de TICs, estão cada vez mais presentes na vida das pessoas e no cotidiano das empresas. A partir dessa perspectiva, Castro *et al.* (2020) defendem que, em momentos de crise, é possível potencializar vendas e minimizar perdas financeiras, por meio das mídias digitais. Durante a quarentena, o uso dessas tecnologias passou a receber maior atenção no *home office* e no gerenciamento dos negócios digitais, aumentando, assim, as estratégias e a competitividade das empresas.

Colaborando com a ideia acima, Guimarães Junior *et al.* (2020) abordam que, com o fechamento dos negócios devido à covid-19, as vendas através dos meios digitais foi uma das principais soluções para as empresas, no primeiro semestre de 2020. Além disso, os autores também complementam que com essa mudança, foi possível perceber que as empresas que estavam mais inseridas na era digital conseguiram se adaptar melhor às novas condições. Do contrário, aquelas empresas mais tradicionais, tiveram um pouco mais de dificuldade, pois foram forçadas a fazer mudanças mais bruscas no seu dia a dia.

Apresentadas as bases conceituais e de literatura utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa, a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos.



## METODOLOGIA

A partir do objetivo proposto, foram tomadas decisões, a fim de definir os procedimentos metodológicos e técnicos para a execução da pesquisa. Desse modo, a natureza deste estudo é qualitativa, já que se optou por buscar o entendimento, a descoberta e o significado do fenômeno considerando o seu contexto (Godoy, 1995; Merriam, 1998).

Sendo o objetivo “compreender como a crise causada pela covid-19 impactou as empresas de chocolate artesanal no Brasil”, optou-se por utilizar a técnica de coleta de dados de entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas de cacau e chocolates artesanais brasileiros. Primeiramente, fez-se um levantamento sobre as associações existentes de produtores de chocolates artesanais no Brasil, e foram encontradas nove: a Associação *Bean to Bar* Brasil, a Associação Cacau Sul Bahia (ChocoSul), a Associação Chocolate Origem Pará (Acopa) e a Associação dos Chocolateiros de Gramado (Achoco). Tais associações possuem, juntas, um total de 51 (cinquenta e uma) empresas associadas e todas foram convidadas a participar da pesquisa.

Após envio de convite para participação em entrevista – por *e-mail* e por mensagem via meio telefônico (aplicativo WhatsApp) – 14 empresas retornaram e concordaram em participar da pesquisa, de modo que foram tais empresárias e empresários os sujeitos desta pesquisa.

As entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade dos entrevistados, em dia e horário combinados preliminarmente. As entrevistas ocorreram entre os dias 1º e 24 de julho de 2020, com auxílio do *Google Meet*, aplicativo do Google que permite a realização de chamadas de vídeo *on-line*. Todos os encontros foram gravados com autorização dos(as) entrevistados(as) e duraram entre 45 minutos e uma hora e dez minutos.

O instrumento de coleta de dados foi composto por perguntas baseadas na revisão de literatura que tratavam de aspectos relacionados ao impacto da covid-19 na (1) gestão, (2) produção, (3) relacionamento com os clientes, (4) inovação e (5) expectativas para o futuro com relação aos seus negócios. A partir da abordagem desses temas centrais, desenvolveram-se outras perguntas, a fim de compreender, detalhadamente, a realidade e as ações de cada uma das empresas no contexto estudado, buscando aprofundar a compreensão de cada uma das organizações.

Para a análise dos dados coletados – um *corpus* composto por aproximadamente 11 horas de vídeo – optou-se por aplicar a técnica de análise de vídeos proposta por Denzin (2004). A utilização de métodos audiovisuais em pesquisa é relevante e, de acordo com Loizos (2002), essas mídias podem ser produzidas pelos pesquisadores para a coleta de dados ou, ainda, podem ser

analisados materiais já existentes, como vídeos, filmes, programas televisivos. No caso desta pesquisa, a produção dos vídeos foi feita pelas pesquisadoras, por meio da gravação (áudio e imagem) das entrevistas desenvolvidas *on-line* no aplicativo *Google Meet*.

Denzin (2004) propõe em sua técnica de análise de vídeos, então, que aspectos visuais, auditivos, referentes a uma possível narração e ainda as conexões entre o visual e o auditivo sejam observados. Destaca-se que o material produzido para esta pesquisa é composto por vídeos produzidos em vídeo-chamadas de áudio e vídeo e, portanto, sem narração, edição ou construção de imagens. Assim, o registrado diz respeito ao discurso verbal dos entrevistados, bem como todo o seu complexo discurso não-verbal (expressões faciais, movimentações, hesitações, pausas, suspiros).

Com relação à técnica de análise, Denzin (2004) propõe que ela seja desenvolvida em quatro fases. Na primeira fase, a orientação é para que o pesquisador busque apenas assistir ao vídeo e sentir, ou seja, observá-lo de maneira geral; na segunda etapa, o foco deve ser o objetivo de pesquisa, observando as respostas que devem ser buscadas no vídeo; na terceira, deve ser feita uma microanálise, ou seja, deve-se buscar estruturar padrões com as informações disponíveis; e na quarta fase, deve-se buscar um padrão geral que responda à pergunta de pesquisa de maneira objetiva.

Desse modo, o descrito e orientado por Denzin (2004) foi desenvolvido e as pesquisadoras buscaram, a partir das quatro etapas de análise, responder à pergunta de pesquisa e compreender os detalhes, padrões gerais e as especificidades das organizações estudadas, observando os dados, conforme a técnica adotada. Esses procedimentos deram origem aos resultados que serão apresentados e discutidos na próxima seção, e estão organizados de acordo com as dimensões teóricas do estudo.

## RESULTADOS

A partir do material de vídeo produzido nas entrevistas conduzidas, foram desenvolvidas análises de vídeo (Denzin, 2004). A análise do material foi feita, de acordo com as quatro etapas sugeridas por Denzin (2004). Os sujeitos pesquisados, representantes de empresas de chocolates artesanais, têm o seguinte perfil:



Quadro 1: Perfil dos sujeitos pesquisados

Codificação	Sexo	Cargo na empresa	Associação a que pertence	Estado onde está sediada a empresa	Tipo de chocolate que produz
E1	Feminino	Sócia e Comunicação	ChocoSul	BA	Fino/Tree to Bar
E2	Masculino	Proprietário e Chocolate Maker	Associação Bean to Bar Brasil	RS	Fino/Bean to Bar
E3	Feminino	Sócia e Comunicação	Associação Bean to Bar Brasil	SP	Fino/Bean to Bar
E4	Feminino	Proprietária e Chocolate Maker	Associação Bean to Bar Brasil	SP	Fino/Bean to Bar
E5	Feminino	Sócia e Chocolate Maker	Associação Bean to Bar Brasil	SP	Fino/Tree to Bar
E6	Feminino	Proprietária e Chocolate Maker	Associação Bean to Bar Brasil	BA	Fino/Bean to Bar
E7	Feminino	Sócia e Comunicação	Associação Bean to Bar Brasil	SP	Fino/Tree to Bar
E8	Feminino	Sócia e Chocolate maker	Associação Bean to Bar Brasil	DF	Fino/Bean to Bar
E9	Masculino	Sócio e Chocolate Maker	ChocoSul	BA	Fino/Tree to Bar
E10	Feminino	Sócia e Administração	Associação Bean to Bar Brasil	PR	Fino/Bean to Bar
E11	Feminino	Proprietária e Chocolate Maker	Associação Bean to Bar Brasil	RS	Fino/Bean to Bar
E12	Feminino	Proprietária e Chocolate Maker	Associação Bean to Bar Brasil	BA	Fino/Tree to Bar
E13	Feminino	Sócia, Administração, Comunicação	ChocoSul	BA	Fino/Bean to Bar
E14	Masculino	Sócio e Administração	ACOPA	PA	Fino/Tree to Bar

Fonte: autoras (2020)

A partir do quadro (1) apresentado, entende-se que os sujeitos pesquisados pertencem a três associações inseridas no recorte da pesquisa, todos produtores de chocolates *fino bean to bar* (produzido do grão de cacau à barra de chocolate pelo mesmo produtor) ou *tree to bar* (da árvore de cacau – proprietários das fazendas, portanto – à barra de chocolate pelo mesmo produtor). As empresas estão sediadas em cinco estados (BA, SP, PR, PA, RS) e no Distrito Federal. A maioria dos sujeitos é feminina (apenas três pessoas do sexo masculino), sendo sete *chocolate makers* (pessoas responsáveis pela fabricação do chocolate) e sete pessoas que exercem funções administrativas nas empresas.

Com base na revisão de literatura, abordou-se no instrumento de coleta

de dados, conforme apresentado anteriormente, cinco dimensões que também foram consideradas nas etapas de análise, quais sejam: impacto da covid-19 na gestão da empresa; na produção; no relacionamento com os clientes; na inovação; e nas expectativas para o futuro. A partir dos dados, surgiram, ainda aspectos gerais sobre o movimento *bean to bar* no Brasil. Tais dimensões estão organizadas em subitens nesta seção.

### **Considerações gerais sobre o mercado de chocolate fino *bean to bar* no Brasil**

O mercado do chocolate fino e/ou *Bean to Bar* (BTB) é uma tendência emergente na percepção dos entrevistados, mas que, mesmo antes da pandemia, não estava estabelecida pelos consumidores. Portanto, é um mercado imaturo e com diversos desafios. É, ainda, caracterizado por um produto mais sofisticado e com um preço elevado, o que, para a concretização da venda, precisa de um bom argumento de venda (E3). No entanto, conforme Weber (2020), o mercado brasileiro já demonstrou que existe demanda expressiva de consumidores dispostos a pagar mais por produtos diferenciados, com ingredientes refinados e sabores únicos, como é o caso dos chocolates *bean to bar*.

Nesse contexto, a educação e sensibilização do consumidor para com as questões de relevância da diferenciação da fabricação do produto, para a entrevistada E3, são pontos muito importantes para a conversão desse interesse existente em vendas. A entrevistada (E3) afirma que uma aproximação maior entre o consumidor e o produtor facilitam a comunicação e as vendas, o que será mais profundamente discutido na seção que trata do relacionamento com os clientes.

A seguir, serão apresentados os aspectos relacionados à gestão das empresas, primeira dimensão estudada.

### **A gestão da empresa e os impactos administrativos da covid-19**

Conforme Churchill Júnior e Peter (2012) afirmam, as empresas de chocolates *bean to bar* estão inseridas no contexto de macroambiente de *marketing* e o elemento externo Sars-CoV-2, que causou a pandemia da covid-19 em todo o mundo, afetou suas operações de diferentes maneiras.

As empresas entrevistadas classificaram suas fontes de renda, antes da pandemia, em vendas realizadas a diferentes clientes: (1) cliente final; (2) cliente jurídico; (3) revendas físicas; (4) revendas em *sites* específicos; (5) *site* próprio e loja própria. Além destas, algumas empresas também têm clientes no mercado internacional (E3, E5, E7); cursos e consultorias (E2); *food service* (E13); lojas em hotéis (E13); e atividades de turismo, em que clientes visitam as fazendas de



cacau e fazem compras em suas lojas (E12, E5).

Sendo assim, percebe-se que as organizações tinham, antes da pandemia, fontes de renda diversificadas tanto em relação ao canal de venda quanto à natureza do produto em si, que por vezes não é apenas o chocolate, mas também cursos e consultorias, *food service* e a comercialização de experiências turísticas.

A marca E2 teve suas vendas bastante impactadas, de acordo com o entrevistado. A produção foi afetada e dois funcionários do quadro foram demitidos. O entrevistado diz que seus produtos são distribuídos em restaurantes e cafeterias majoritariamente, e com o fechamento dos pontos de venda, a demanda teve uma queda brusca. Embora tenha montado uma plataforma de vendas, ele comenta que sua estratégia não está no *e-commerce* e, no momento, a decisão foi de redução do faturamento.

As empresas E12 e E9 também relataram dificuldades com as vendas. A E12 relatou que sua fábrica parou em março de 2020. Além disso, seus principais clientes também fecharam, o que reduziu seu volume de vendas. A outra empresa, E9, também relatou dificuldades, pois sua principal fonte de renda era o turismo na fazenda de cacau, que parou de acontecer, e, conseqüentemente, o chocolate comercializado nas visitas ficou sem ser vendido.

As demais empresas relataram que precisaram se reposicionar e se adaptar à nova realidade e afirmaram que não houve queda na receita a partir do segundo mês e, algumas, relataram crescimento e maior volume de vendas. É o caso da E3 e da E8.

A E5 relata que, antes da pandemia, a sua expectativa era de crescimento, mas que houve um estacionamento da situação com a chegada da pandemia, conforme trecho:

era uma fase de crescimento pra gente, mas agora a gente só conta com as vendas *on-line*. (...) Mas se teve um impacto positivo foi o desenvolvimento do *e-commerce* (E3).

As empresas localizadas na cidade de São Paulo, marcas E4, E3, E5 e E7, afirmaram que, antes da pandemia, a maior parte do seu faturamento era advinda da venda em empórios e supermercados de nicho. Os sujeitos afirmaram que, nesses estabelecimentos, “o consumidor já está sensibilizado e buscando por produtos com os mesmos apelos que o chocolate *Bean to Bar*” (E7). As empresas relataram que, apesar desses canais se manterem abertos durante as fases da pandemia, outros pontos importantes de vendas como loja própria, restaurantes e feiras do segmento, fecharam. Com isso, os produtores tiveram que buscar novos canais de vendas e, assim, ampliar a aproximação direta com

o consumidor.

A empresa E3 foi a única a fornecer dados precisos, afirmou que houve uma queda de 83% nas vendas para as empresas jurídicas, ao passo que houve um aumento de 400% nas vendas do seu site (dados de abril de 2020), o que levou a empresa a repensar suas estratégias e investir mais em *marketing* digital e venda direta – a entrevistada afirma que isso aumenta a margem de lucro, já que exclui do processo de venda qualquer intermediário. Desse modo, o relacionamento com o cliente precisou ser mais aproximado, de acordo com todas as empresas, o que será tratado no próximo item.

Assim, percebeu-se que a maioria dos entrevistados redirecionou seus esforços de vendas para o *e-commerce* e as redes sociais, o que será mais detalhadamente abordado na próxima seção.

### ***Impactos da pandemia no relacionamento das empresas pesquisadas com seus clientes***

Quando questionadas sobre o perfil de seus clientes finais, as empresas classificaram seu público como classe A ou B. Além disso, reconhecem que esses são consumidores conscientes; que têm interesse pelos produtos artesanais; que leem os rótulos; que gostam de saber sobre a origem e produção dos seus alimentos; que valorizam e sabem apreciar o sensorial dos chocolates. Tais percepções corroboram com Gomes e Malagolli (2019), que afirmam que, no Brasil, há uma nova demanda por produtos diversificados em termos de qualidade.

Nas palavras da entrevistada E5:

eles são de classe média alta, com sensibilidade sensorial. (pausa brusca, mudança de ideia) Aliás, tem a sensibilidade sensorial, e também acredito que há uma tendência mundial pela procura de alimentos mais artesanais, menos industriais. E eu acho que, com a pandemia, houve uma aceleração nisso tudo, as pessoas querem mais esses produtos artesanais, é o que eu sinto no dia a dia. Tem muita gente perguntando sobre os processos e as coisas específicas (E5).

Nesse sentido, a entrevistada descreve, em sua fala, características de seus consumidores e afirma que acredita que a pandemia impactou para que mais pessoas se interessassem pelos produtos artesanais, o que ela defende ser um movimento mundial.

A empresa E4 também destaca o fortalecimento de vendas digitais em sua empresa, maior aproximação com os consumidores pelas redes sociais e reconhece que, desse modo, *on-line*, conseguiram atingir um público que não seria alcançado apenas com a loja física (como ocorria antes da pandemia).



Concordando com as ideias acima, as empresas E7, E6, E5, E1 e E13 destacaram sobre a importância das vendas *on-line* na pandemia e como isso impulsionou diretamente suas vendas, por meio da aproximação com o cliente. Este relacionamento, provavelmente, se deu pelo fato de as pessoas estarem mais tempo em casa, por estarem mais interessadas pelo *bean to bar* e pelo sentimento de cooperação e empatia, o que fez os clientes enxergarem as empresas com outros olhos.

A empresa E3 relatou que houve muita aproximação e que sentiu as pessoas mais empáticas, prestativas e querendo conversar com a empresa durante a pandemia. Ela afirma:

é como se as pessoas tivessem mais carentes e, ao mesmo tempo, querendo ajudar as empresas que elas acreditam (E3).

A empresa E5 relatou, ainda, aumento no número de seguidores em sua rede social principal, o Instagram. Informou que ganhou 1000 seguidores entre março e julho de 2020, e acredita que isso se deu em decorrência da maior presença de todos *on-line* e das interações construídas.

Essas informações, relacionadas à maior interação com consumidores *on-line* e inserção, maior robustez no *e-commerce* corroboram com Alves *et al.* (2020), Révillion (2019) e Carvalho (2020), que afirmam que as crises e, nesse caso, a pandemia, potencializaram novas possibilidades de consumo, exigindo das empresas adequação às novas tecnologias e ao *e-commerce*. Esse é um aspecto central dos impactos do covid-19 nas empresas de chocolates finos *bean to bar*.

Apresentados aspectos relativos ao relacionamento com clientes, a seguir, serão tratadas questões sobre a influência da covid-19 na produção das empresas.

### **Impactos da pandemia na produção de chocolates das empresas pesquisadas**

Um aspecto que demonstrou relevância para o impacto da pandemia na produção foi a localização geográfica da empresa. Empresas situadas em grandes centros puderam contar com facilidades de logística, como transportadoras, correios e *delivery* por aplicativos, tanto para a chegada de insumos necessários à produção, quanto para as vendas em si (entregas por aplicativos, por exemplo).

As empresas E2 e E11, localizadas no Rio Grande do Sul e, portanto, longe geograficamente das regiões produtoras de cacau, relataram que só não tiveram

problemas com abastecimento, porque haviam feito uma compra grande no início do ano. Ainda, relataram a importância de as compras de cacau serem feitas coletivamente, entre os produtores do RS, o que os possibilita mais acesso a produtores e a custos menores com transportadoras.

No entanto, a E2, localizada em Canela, relatou dificuldade com o aumento nos custos para enviar seus chocolates a clientes externos. A mesma situação, de aumento de custos com transportadora, foi relatada pela E14 (situada em Belém), que diz conseguir atender apenas ao público local.

A dificuldade em achar matéria-prima não foi sentida pela maioria das empresas, com exceção da E4, E3, E5 e E7, que relataram dificuldade em achar o leite que costumam usar na produção, em determinado momento durante o isolamento. Novamente, o fato de trabalharem coletivamente facilitou e as empresas conseguiram fazer uma compra grande conjuntamente e resolver o problema.

A E10 relatou que sua produção foi reduzida e os esforços foram feitos para a venda do estoque. A produção de chocolates se manteve, porém com redução de carga horária, para poder manter o distanciamento social dos colaboradores e equilibrar o fluxo de caixa.

A empresa E13 foi a única que relatou pausa total na produção por conta da pandemia e, ainda, relatou que fechou um ponto de venda. Vale destacar que a empresa está localizada em Ilhéus e que muitos de seus consumidores são turistas que visitam a cidade, especialmente, em sua loja localizada em um hotel local – que precisou ser fechada. Assim, esta foi a empresa que demonstrou mais dificuldades financeiras e de produção durante a pandemia, por depender da atividade turística, setor grandemente afetado no período (COELHO; MAYER, 2020).

Esses dados referentes à redução de produção das empresas E10 e E13 corroboram com a pesquisa de Martín e Ganem (2020), que afirmam que houve redução na compra de cacau e na produção de chocolates na América Latina nos primeiros meses da pandemia.

### **Impactos e consequências na inovação**

Ao serem abordadas sobre portfólio, apenas uma marca relatou mudança sobre o interesse do consumidor. Segundo a produtora da E11, seus clientes passaram a buscar chocolates com maior porcentagem de açúcar. Essa informação corrobora com Val *et al.* (2020), que afirma que, na pandemia, as pessoas passaram a buscar uma alimentação mais saudável. Por seu contato ser próximo e sua produção pequena, ela, de acordo com sua entrevista, rapidamente ajustou sua produção para atender a esta demanda, fazendo, assim, um novo lançamento durante a pandemia.



Apesar da informação da empresa E11, as demais empresas não relataram mudança no perfil de busca por seus produtos e informaram que alguns consumidores passaram a comprar em maior volume (E8, E3).

A empresa E8 afirmou que estava começando a considerar mudança na embalagem (de embalada à mão para *flowpack* – uma máquina que veda o produto e faz a embalagem de maneira automática), devido à maior preocupação sanitária dos consumidores em decorrência da pandemia. No entanto, informou que o custo é alto e que, se tudo caminhasse bem, a mudança seria feita em breve.

Houve também, de acordo com as empresas, aumento no interesse por *e-commerce* e inovações relacionadas à comunicação. A necessidade de maior interação e profissionalismo no uso das redes sociais foi percebida. A empresa E3, por exemplo, relatou contratação de mais serviços da empresa responsável por suas redes sociais. Ainda, E10, E8 e E4 relataram a importância que empresas de *e-commerce* multimarcas especializados em chocolates *bean to bar* passaram a exercer para os produtores, auxiliando a comercializar a produção para mais regiões do Brasil.

No mais, a maioria das empresas relatou que continuou com o seu portfólio de produtos e sua produção como antes, precisando inovar na comunicação e nas vendas.

### **O que os pesquisados esperam para o futuro?**

Após as entrevistas, observou-se que as empresas enxergam o futuro com bons olhos, focando no cliente final e nas possibilidades da comunicação e das vendas *on-line*. Além disso, E5, E4, E12 e E11 citaram que cada vez é mais importante haver união entre a comunidade *bean to bar*, pois é preciso unir forças para falar sobre o movimento e difundi-lo para o maior número de clientes possível, trazendo, assim, fortalecimento e crescimento da comunidade e de toda a cadeia produtiva.

A partir das entrevistas, notou-se que, apesar das expectativas ruins, a maior parte dos empresários ficou surpreendida por terem sido afetados mais pontualmente. Apenas a empresa E13 relatou grande impacto financeiro com fechamento de pontos de venda e paralisação da produção. A maior parte dos entrevistados, no entanto, relatou que conseguiu adaptar seus canais de vendas e relacionamentos com os clientes, o que os manteve ativos e estáveis economicamente. Essa adaptação ocorreu, principalmente, por meio de criação, sofisticação e aprimoramento dos canais de venda *on-line* (*site* próprio, *sites* especializados e venda por redes sociais são exemplo citados pelos entrevistados), como sugerem ser imprescindível Guimarães Júnior *et al.* (2020), Alves *et al.* (2020) e Carvalho (2020).

Desse modo, acredita-se que a pandemia de covid-19 impactou as empresas de chocolates *bean to bar* de diferentes maneiras, a partir, também, dos perfis de seus empresários (que reagem de maneiras específicas a cada situação), da localização da organização, das dificuldades com produção e vendas, do relacionamento com os clientes. No entanto, de acordo com as entrevistas, observou-se que houve grande amadurecimento dos empresários, com relação à relevância das interações *on-line*, da diversificação dos canais de vendas e da relevância da união entre os produtores desse mercado inicial. Conforme fala da entrevista da E7, quando um consumidor experimenta um *bean to bar*, ele quer provar o trabalho de outros profissionais, o que faz com que toda a comunidade ganhe com a sensibilização daquela pessoa. Tais dados são mais otimistas do que os apresentados pelo SEBRAE (2020), que evidencia que 58,9% das empresas precisaram interromper seu funcionamento temporariamente e 3,5% decidiram fechar definitivamente. Entre os entrevistados, apenas uma empresa interrompeu sua operação temporariamente e nenhuma fechou.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada teve o objetivo de *compreender de que modo a pandemia da covid-19 afetou a gestão das empresas de chocolate artesanal no Brasil*. Para atingir tal objetivo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com 14 (quatorze) empresas, membros de associações de chocolates artesanais brasileiras. Todos os entrevistados são produtores de chocolates *bean to bar* ou *tree to bar*, presentes em cinco estados brasileiros e no Distrito Federal.

Foram estudadas cinco dimensões da gestão das empresas e, como resultado, percebeu-se que as organizações foram impactadas de diferentes maneiras, a partir das vivências dos proprietários, da localização de suas fábricas, dos recursos disponíveis e das iniciativas tomadas a partir do conhecimento da crise.

Entende-se, com os resultados, que as empresas foram impactadas de maneiras particulares pela pandemia, o que se deu também pela maneira e velocidade com que reagiram aos acontecimentos. As cinco dimensões estudadas demonstraram relevância para as empresas. Sobre gestão e produção, especificamente, observou-se que as marcas precisaram adaptar-se, algumas chegaram a adequar o volume de produção e passaram a gerir melhor seus meios de geração de receita. Existiram relatos de pausa na produção, de fechamento de lojas, de dificuldade de acesso à matéria-prima, de necessidade de readequação de funcionários, entre outros. No entanto, a mudança que mais repetida e fortemente apareceu nas entrevistas aos sujeitos foi, certamente, a necessidade de maior presença em canais de venda *on-line* (*e-commerce*, redes sociais digitais, *website* próprio). O que demonstrou ser bastante relevante para



a manutenção da receita e até pelo crescimento de algumas das empresas estudadas. Também foi relatado o surgimento de uma maior aproximação com os consumidores finais, tendo em vista o maior tempo disponível dos clientes, o que contribuiu para o melhoramento da relação com consumidores. Desse modo, acredita-se que o objetivo da pesquisa foi contemplado, e o estudo trouxe reflexões e registro da realidade vivida pelas empresas nesse período singular.

São limitações do estudo a impossibilidade de coleta de dados *in loco*, o que é justificado pelo período pandêmico em que os dados foram coletados. Ainda, não houve representação de todas as associações do recorte da pesquisa (nenhum entrevistado da Associação Achoco se prontificou a participar) e existiu um desequilíbrio entre as associações participantes (maioria da Associação Bean to bar Brasil, três membros da ChocoSul e apenas um membro da Acopa). No entanto, o trabalho contou com representantes de diferentes estados brasileiros e do Distrito Federal, o que se considera relevante.

Para pesquisas futuras, sugere-se que exista um acompanhamento dos impactos da pandemia nas empresas de chocolates artesanais brasileiros ao longo dos anos, investigando suas ações para compreender adaptações, amadurecimento, novas necessidades, valores e quaisquer aspectos de gestão dos negócios gastronômicos estudados.

## REFERÊNCIAS

- Afoakwa, E. O. (2010) *Chocolate Science and Technology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Alves, L. O. et al. (2020, julho). A importância da educação financeira e do orçamento familiar frente a pandemia do COVID-19. *Anais do USP International Conference in Accounting*, São Paulo, SP, Brasil, 20.
- Associação Bean to Bar (2019, maio). Apresentação oral no Evento Bean to Bar Chocolate Week 2019. São Paulo, SP, Brasil.
- Barreto, M. L. et al. (2020). O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23, 1-4.
- Batista, K. et al. (2020). Organizational communication in social media in times of COVID-19. *Gestão e Sociedade*, 14 (39), 3689-3697.
- Brasil. (2020). Ministério da Saúde. Recuperado de <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>.
- Carvalho, A. L. (2020, outubro). Crowdsourcing: Soluções para a COVID-19. Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo. São Paulo, SP, Brasil.
- Castro, B. L. G. et al. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20 (3), 1059-1063.
- Churchill G. A., & Peter, J. P. (2012). *Marketing: criando valor para os clientes* (3a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Coelho, M., & Mayer, V. (2020). *Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de*

- turismo e viagens? *Revista Gestão & Sociedade*, 14 (39), 3698-3706.
- Denzin, N. K. (2004). Reading Film: using photos and video as social science material. In: Flick, U., Kardoff, E.V., & Steinke, I. *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE.
- Frangioni, Z. (2020). Como saber se um chocolate é comum ou gourmet. Recuperado de <https://chocolatrasonline.com.br/como-saber-se-um-chocolate-e-comum-ou-gourmet>
- Giller, M. (2017). *Bean to Bar Chocolate: america's craft chocolate revolution*. North Adams: Storey Publishing.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.
- Gomes, P. C., & Malagolli, G. A. (2019). Posicionamento das marcas de chocolates finos no Brasil. *Revista Interface Tecnológica*, 16 (1), p. 570-581.
- Guimarães Júnior, D. S. et al. (2020). Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5 (4), p. 1-10.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing (15a ed)*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Leite, L. R. C. (2018). *Estudo de competitividade do cacau e chocolate no Brasil: desafios na produção e comércio global*. Brasília: UNESCO.
- Loizos, P. (2002). Vídeo, Filme e Fotografias como Documentos de Pesquisa. In: Bauer, M. W., Gaskell, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Martin, C. D.; Ganem, J. L. (2020). Chocolate em tempos de Covid-19. Recuperado de <http://www.causulbahia.org/chocolate-em-tempos-de-covid-19>
- Mcarthur, L. et al. (2020). Review of Burden, Clinical Definitions, and Management of COVID-19 Cases. *The American journal of tropical medicine and hygiene*, 103 (2), 625–638.
- Mercado do cacau. (2020) a. Chocolate mantém penetração em 73% dos lares brasileiros na pandemia. Recuperado de <http://mercadodocacau.com/artigo/chocolate-mantem-penetracao-em-73-dos-lares-brasileiros-na-pandemia>
- Mercado do cacau. (2020) b. Cacau - semana brasileira se eleva e moagens industriais retornam aos patamares históricos. Recuperado de <http://mercadodocacau.com/artigo/cacau-demanda-brasileira-se-eleva-e-moagens-industriais-retornam-aos-patamares-historicos>
- Mercado do cacau. (2020) c. Produção do cacau cresce e Estado já tem 25 fábricas de chocolate. Recuperado de <http://mercadodocacau.com/artigo/producao-de-cacau-cresce-e-estado-ja-tem-25-fabricas-de-chocolate>
- Mercado do cacau. (2020) d. Demanda brasileira de chocolates reaquece e moagens industriais crescem 5,4%. Recuperado de <http://mercadodocacau.com/artigo/demanda-brasileira-de-chocolates-reaquece-e-moagens-industriais-crescem-5-4>
- Mercado do cacau. (2020) e. Pará: Estado incentiva minifábrica de chocolate na Estação das Docas. Recuperado de <http://mercadodocacau.com/artigo/para-estado-incentiva-minifabrica-de-chocolate-na-estacao-das-docas>
- Merriam, S. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Olivetto, L.; Badaró, D. (2016) *Floresta, Cacau e Chocolate*. Senac: São Paulo.
- Opinion box. (2020). Impactos nos hábitos de compra e consumo. Recuperado de <https://rdstation-s>



- tatic.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F7540%2F1595255778Pesquisa\_COVID\_19\_-\_16\_EDIO.pdf
- Resolução RDC nº 264, de 22 de setembro de 2005 (2005). Aprova o Regulamento técnico para chocolate e produtos de cacau. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Ministério da Saúde.
- Révillion, A. S. P. et al. (2019). Marketing Digital. Porto Alegre: Sagra.
- Rose, D. Análise de Imagens em Movimento. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático. Petrópolis: Vozes.
- Sebrae. (2020). O impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios - 2a edição. Recuperado de [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A1-Drus-nas-MPE-2ªedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A1-Drus-nas-MPE-2ªedicao_geral-v4-1.pdf)
- Terra. (2020). O futuro do consumo e o papel do e-commerce pós-covid-19. Recuperado de <https://www.terra.com.br/noticias/dino/o-futuro-do-consumo-e-o-papel-do-e-commerce-pos-covid-19,37082ba126a08bf69ddfca12a0208d51zx60j5s.html>
- Val, V. A. (2020). Cambios en los hábitos alimentarios durante el periodo de confinamiento por la pandemia COVID-19 en España. Rev Esp Nutr Comunitaria, 26 (2), 0-0.
- Weber, M. (2020). A nova onda do chocolate artesanal. Recuperado de <https://super.abril.com.br/comportamento/a-nova-onda-do-chocolate-artesanal/>

---

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

**Mariana Bueno de Andrade Matos:** concepção da pesquisa, revisão de literatura, coleta de dados, análise de dados, revisão do manuscrito.

**Luciana Rosa Monteiro Funo:** concepção da pesquisa, revisão de literatura, coleta de dados, análise de dados.

**Thais Rabelo Pimentel:** revisão de literatura, análise de dados, revisão do manuscrito.