

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Julia de Macedo Meira

Empresas regenerativas: um estudo sobre as características e estratégias
do modelo de negócio regenerativo

SÃO PAULO
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JULIA DE MACEDO MEIRA

**Empresas regenerativas: um estudo sobre as características e estratégias
do modelo de negócio regenerativo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rosa Maria Fischer

Versão corrigida

São Paulo

2023

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

de Macedo Meira, Julia.

Empresas regenerativas: um estudo sobre as características e estratégias do modelo de negócio regenerativo / Julia de Macedo Meira. - São Paulo, 2023.

156 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Rosa Maria Fischer.

1. Negócios regenerativos. 2. Modelo de negócio. 3. Cacaucultura. 4. Transamazônica. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Meira, J. M. (2023). *Empresas regenerativas: Um estudo sobre as características e estratégias do modelo de negócio regenerativo* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a) Rosa Maria Fischer (Presidente)

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a) Flávio Hourneaux Júnior

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a) José Augusto Petrillo Lacerda

Instituição: Universidade Federal do Pará

Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a) Gelciomar Simão Justen

Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso

Julgamento: _____

Aos meus pais e família, por
todo o apoio e suporte.
À Fernanda Preuss (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, que sempre me incentivou e encorajou nessa jornada. Aos meus pais, que apoiaram minhas decisões e acreditaram em meu sonho. Aos meus familiares, pelas palavras de encorajamento. Em especial, à Carlos Eduardo e Pedro Henrique, que dedicaram seu próprio tempo para a leitura e revisão dessa pesquisa. Aos meus amigos de longa data, agradeço por compreenderem minha ausência e vibrarem por mim. Agradeço também a todos aqueles que estiveram ao meu lado nessa caminhada.

Meu agradecimento especial à minha orientadora Rosa Maria Fischer. Sua dedicação, seus conselhos e seu comprometimento são excepcionais. Agradeço pela confiança e pelas ideias para construir e desenvolver esta e outras pesquisas. Você foi chave nesse processo.

Agradeço às bancas de qualificação e de defesa, Flávio Hourneaux, José Augusto Lacerda e Simão Justen, assim como Maria Sylvia Saes, pelo aceite do convite para participar na avaliação, pela leitura cuidadosa e pelos comentários. Todas as recomendações foram imprescindíveis para a evolução dessa dissertação.

Meu agradecimento se estende à Universidade de São Paulo, à FEA e a todos os colaboradores do Programa de Mestrado em Administração. Agradeço igualmente aos professores e aos discentes que me acompanharam nessa jornada de aprendizado, especialmente às minhas companheiras de estudos e confidências: Ana Luiza, Julia e Larissa.

Aos meus colegas do CEATS e SEKN: obrigada pelo companheirismo e por partilhar esse crescimento acadêmico. Agradeço ainda à Capes pela concessão da bolsa de mestrado, o que me permitiu ter uma dedicação integral à pesquisa.

Agradeço também a todos os empreendedores e empreendedoras que aceitaram participar dessa pesquisa e compartilhar sua vida e suas experiências. Espero ter feito jus a tudo que vocês construíram e servir de propulsor/difusor para suas histórias. As mudanças que vocês propagam são inigualáveis e foi uma honra conhecê-los.

Por fim, mas não menos importante, à Deus e à Iemanjá – pela força, pela coragem e pelo inexplicável.

RESUMO

Meira, J. M. (2023). *Empresas regenerativas: Um estudo sobre as características e estratégias do modelo de negócio regenerativo* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

O conceito de empresas regenerativas propõe a melhoria dos sistemas sociais-ecológicos (SSE), assegurando sua prosperidade, em um processo coevolucionário. Esses empreendimentos mostram-se apropriados para o fomento de transformações que mitiguem as atuais crises sociais e ambientais no Brasil, em particular na Transamazônica. Existe, portanto, um crescente interesse em aprofundar os estudos sobre empresas regenerativas, utilizando o modelo de negócio para compreender suas características e estratégias. O problema de pesquisa é, desse modo, verificar se e como o modelo de negócio de empresas cacaeiras atuantes na Transamazônica apresentam características que evidenciam seu atributo regenerativo, com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento do modelo de negócio de empresas que pretendem ser regenerativas. Trata-se de uma pesquisa caracterizada como qualitativa, que empregou como método o estudo de casos múltiplos. Nesse sentido, foram selecionados para o estudo quatro negócios do setor cacaeiro situados na região da Transamazônica, no estado do Pará. Por meio da observação e da coleta de dados primários e secundários, foi possível analisar comparativamente os casos amostrados. Para tal análise, o *Flourishing Business Canvas* foi adotado como ferramenta para embasar a construção do modelo de negócio desses empreendimentos. Os princípios delineados por Hahn e Tampe (2020) para empresas regenerativas foram igualmente usados para compreender o caráter regenerativo dos casos e suas estratégias. Os resultados obtidos permitiram identificar as empresas analisadas como regenerativas e sugerem características que podem ser absorvidas por outros empreendimentos que desejam beneficiar o SSE. Mediante o emprego do *Flourishing Business Canvas*, a pesquisa contribui com a caracterização de um modelo de negócio regenerativo, além de ampliar os estudos dedicados ao nascente conceito de empresas regenerativas e diminuir a distância entre a teoria e os casos reais. A contribuição inclui, ainda, o auxílio na conscientização de atores da sociedade civil e do governo acerca do fenômeno regenerativo e sua aplicação nas práticas empresariais.

Palavras-chave: Negócios regenerativos. Modelo de negócio. Cacaucultura. Transamazônica.

ABSTRACT

Meira, J. M. (2023). *Regenerative business: A study of the characteristics and strategies of the regenerative business model* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

The concept of regenerative companies proposes the improvement of social-ecological systems (SES), ensuring their prosperity, in a co-evolutionary process. These developments are suitable for promoting transformations that mitigate the current social and environmental crises in Brazil and, in particular, in the Transamazônica. There is, therefore, a growing interest in deepening studies on regenerative companies, using the business model to understand their characteristics and strategies. The research problem is, consequently, to verify if and how the business model of cocoa companies operating in the Transamazônica presents characteristics that show its regenerative attribute with the objective of contributing to the improvement of the business model of companies that intend to be regenerative. This research is characterized as qualitative, which applied the study of multiple cases as a method. In this sense, four businesses in the cocoa sector located in the Transamazônica region, in the state of Pará, were selected for the study. Through observation and collection of primary and secondary data, it was possible to comparatively analyze the sampled cases. For this analysis, the Flourishing Business Canvas was adopted as a tool to support the construction of the business model of these enterprises. The principles outlined by Hahn and Tampe (2020) for regenerative companies were also used to understand the regenerative character of the cases and their strategies. The results obtained allowed identifying the companies analyzed as regenerative and suggest characteristics that can be absorbed by other enterprises that wish to benefit from the SSE. Through the use of the Flourishing Business Canvas, the research contributes to the characterization of a regenerative business model, in addition to expanding the studies dedicated to the nascent concept of regenerative companies and reducing the distance between theory and real cases. The contribution also includes helping to raise the awareness of civil society and government actors about the regenerative phenomenon and its application in business practices.

Keywords: Regenerative business. Business model. Cocoa cultivation. Transamazônica.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produção mundial em toneladas de cacau entre os anos de 2010/11 e 2021/22 (em toneladas).....	59
Gráfico 2 – Quantidade produzida de cacau nas regiões em destaque (em toneladas)	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Trajetória do design ecologicamente responsável.....	34
Figura 2 – Business Model Canvas	37
Figura 3 – <i>Flourishing Business Canvas</i>	42
Figura 5 – Amostragem das empresas para estudo de casos múltiplos	53
Figura 6 – Instrumentos de análise adotados para examinar as empresas regenerativas de acordo com o modelo de negócio	54
Figura 7 – Etapas adotadas pelo presente estudo	58
Figura 8 – Cadeia tradicional de suprimento do cacau na Transamazônica.....	66
Figura 9 – Cadeia de suprimento do cacau na Transamazônica de acordo com o movimento <i>tree to bar</i>	68
Figura 10 – Localização dos quatro negócios selecionados para o presente estudo de caso ao longo da Rodovia Transamazônica (BR-230)	69
Figura 11 – Pé de cacau com placa contendo <i>QR Code</i> na Fazenda Panorama.....	72
Figura 12 – Evento da COOPATRANS com seus cooperados	73
Figura 13 – Infraestrutura para secagem de amêndoas da Fazenda Santa Catarina.....	73
Figura 14 – Fábrica de chocolate da Abelha Cacau	74
Figura 15 – <i>Flourishing Business Canvas</i> da Abelha Cacau.....	94
Figura 16 – <i>Flourishing Business Canvas</i> da COOPATRANS	95
Figura 17 – <i>Flourishing Business Canvas</i> da Fazenda Panorama.....	96
Figura 18 – <i>Flourishing Business Canvas</i> da Fazenda Santa Catarina	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conexão entre conceito de modelo de negócio, quatro macrofatores e 16 blocos do <i>Flourishing Business Canvas</i>	42
Tabela 2 – Resumo do referencial teórico	48
Tabela 3 – Entrevistas realizadas.....	56
Tabela 4 – Produção de cacau: participação por país	60
Tabela 5 – Produção anual de cacau no Brasil e nos estados brasileiros, de 1940 a 2020 (em toneladas).....	62
Tabela 6 – Princípios e estratégias descritos por Hahn e Tampe (2020) para os quatro casos analisados	110
Tabela 7 – Áreas e respectivos hectares da Fazenda Panorama	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP – Áreas de Preservação Permanente
AR – Agricultura Regenerativa
Ceplac – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
CIC – Centro de Inovação do Cacau
CCBM – Consórcio Construtor Belo Monte
Emater – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
ER – Empresa Regenerativa
ESG – *Environmental, Social and Governance*
Funcacau – Fundo de Apoio à Cacaucultura do Estado do Pará
Iatai – Instituto Adventista Transamazônico Agroindustrial
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Inca – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
Inpe – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IPCC – Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (*Intergovernmental Panel on Climate Change*)
Ital – Plataforma de Inovação Tecnológica
Mapa – Ministério da Agricultura e Pecuária
MDR – Ministério do Desenvolvimento Regional
MEI – Microempreendedor individual
MMA – Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima
OCB – Organização das Cooperativas do Brasil
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU – Organização das Nações Unidas
OSC – Organização da Sociedade Civil
PAC Cacau/PA – Programa de Aceleração do Crescimento e Consolidação da Cacaucultura no Estado do Pará
PDRSX – Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu
PIN – Programa de Integração Nacional
Procacau – Programa de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Cacaucultura
Resex – Reserva extrativista
RL – Reserva Legal
SAF – Sistema Agroflorestal
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SR – Sustentabilidade Regenerativa
SSE – Sistema Social-Ecológico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Problema de pesquisa.....	25
1.2 Objetivo da pesquisa	26
1.3 Justificativa	26
1.4 Estrutura do estudo	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL.....	29
2.1 Empresas regenerativas	29
2.1.1 <i>Conceitualização e caracterização</i>	<i>30</i>
2.1.2 <i>Um histórico sobre regeneração</i>	<i>32</i>
2.2 Modelo de negócio	35
2.3 Modelos de negócio regenerativos.....	44
2.4 Desenho da pesquisa.....	47
3 METODOLOGIA.....	49
3.1 Abordagem	49
3.2 Método	50
3.3 Procedimento de coleta de dados	54
3.4 Técnica de análise	57
3.5 Síntese da pesquisa	58
4 O CACAU NA TRANSAMAZÔNICA.....	59
5 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	69
6 ANÁLISE DOS CASOS	75
6.1 Análise de acordo com o <i>Flourishing Business Canvas</i>	75
6.1.1 <i>Estoques biofísicos</i>	<i>75</i>
6.1.2 <i>Serviços do ecossistema</i>	<i>75</i>
6.1.3 <i>Atores do ecossistema.....</i>	<i>76</i>
6.1.4 <i>Necessidades.....</i>	<i>76</i>
6.1.5 <i>Governança</i>	<i>77</i>
6.1.6 <i>Objetivos.....</i>	<i>78</i>
6.1.7 <i>Atividades</i>	<i>80</i>
6.1.8 <i>Recursos</i>	<i>81</i>
6.1.9 <i>Stakeholders e parceiros</i>	<i>84</i>
6.1.10 <i>Cocriação de valor.....</i>	<i>87</i>
6.1.11 <i>Codestruição de valor</i>	<i>89</i>
6.1.12 <i>Relacionamentos e canais</i>	<i>90</i>
6.1.13 <i>Benefícios e custos.....</i>	<i>92</i>
6.1.14 <i>Canvas dos negócios analisados</i>	<i>93</i>
6.2 Aplicação do <i>Flourishing Business Canvas</i> para negócios regenerativos.....	98
6.3 Análise de acordo com os princípios das empresas regenerativas	100
6.3.1 <i>Anseio e adaptações</i>	<i>100</i>
6.3.2 <i>Estratégias e planos</i>	<i>106</i>
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
REFERÊNCIAS	117

APÊNDICE 1: Descrição dos 16 blocos do <i>Flourishing Business Canvas</i>	127
APÊNDICE 2: Perguntas sugeridas pelo <i>Flourishing Business Canvas</i>	133
APÊNDICE 3: Protocolo de entrevistas.....	135
APÊNDICE 4: Tabela com informações sobre a coleta de dados	137
APÊNDICE 5: Matriz de amarração	139
APÊNDICE 6: Anotações de campo.....	141

1 INTRODUÇÃO

As transformações provocadas pelo ser humano no ambiente têm desestabilizado todo o planeta de maneira irrecuperável. Na atual era do antropoceno, os impactos negativos aos sistemas ambientais e sociais têm sido amplamente discutidos e analisados por especialistas e organizações internacionais. Esse cenário torna a *década da ação* – movimento criado para acelerar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) (PNUD, 2020) – um momento crucial para repensar os rumos civilizatórios e as transformações a serem aplicadas ao sistema vigente.

Nesse sentido, as mudanças climáticas têm estado no centro das discussões atuais, como resultado do recorrente aumento da temperatura global na última década. Esse crescimento impactou na alteração do uso das terras, nas relações de produção e consumo e na ocorrência de climas extremos, além de causar malefícios à economia e às comunidades, especialmente as mais vulneráveis (IPCC, 2023). Ainda mais, aprofundou os padrões de desigualdade e a assimetria social, como resultado da insegurança alimentar, do deslocamento forçado e da perda cultural, por exemplo (The World Bank, 2003).

O Brasil, similarmente, também enfrenta os desafios abordados. O país sofre com as crises social e ambiental, que foram intensificadas pela pandemia do novo coronavírus (covid-19). Exemplo disso é ilustrado pela pesquisa do Ipea (2022) cujo resultado identificou que em 2021 cerca de 9,2% da população brasileira recebia USD 1,90/dia. O ano de 2021 ainda exibiu o maior incremento anual da pobreza desde 1990, além de apresentar um considerável aumento na desigualdade social (Neri, 2023).

Em termos ambientais, destaca-se que no Brasil foram desmatados 20.572 km² (2.057.251 ha) em 2022, o que representa um incremento de 22,3% da área desmatada em 2021 (MapBiomas, 2023). De acordo com o relatório do MapBiomas (2023), cerca de dois terços dos alertas de desmatamento foram detectados na Amazônia. O Pará foi o estado com a maior área devastada em 2022 pelo quarto ano consecutivo, representando cerca de 22,2% do desmatamento nacional.

Tal processo é alarmante, uma vez que a Floresta Amazônica, a maior floresta tropical do planeta (MMA, 2022) e que domina grande parte do território paraense, possui um ecossistema único e auxilia nos ciclos hídricos e na absorção de carbono a níveis mundiais (Barroso & Melo, 2021; Ziegler, 2020). Nesse sentido, a biomassa amazônica armazena entre 100 e 130 bilhões de toneladas de carbono, enquanto 9 bilhões de toneladas são liberadas

anualmente pelas emissões de combustíveis fósseis (Ziegler, 2020), o que demonstra a influência da Amazônia a nível mundial.

Se, por um lado, a atual crise escancara as desigualdades internas e produz efeitos negativos para a população e para o meio ambiente, por outro, abre espaço para mudanças e oportunidades para as comunidades global e local seguirem por um caminho distinto (Kaufman, Avgar, & Mirsky, 2007). Para reduzir a crise pós-pandêmica no Brasil, especialistas apontaram para a necessidade de o governo oferecer um auxílio econômico-financeiro (Neri, 2023) à população e, sob o prisma ecológico, para a importância de estabelecer o recrudescimento das leis e dos acordos regulatórios, além de intensificar o monitoramento efetivo de áreas desflorestadas. Especificamente na região amazônica, essas medidas englobam a preocupação sobre como estabelecer mecanismos para reduzir o impacto ambiental produzido pela expansão das plantações de soja, da retirada de madeira e da pecuária (Carvalho et al., 2019).

Dessa forma, não apenas o Estado mas também a sociedade civil e o setor privado são atores cruciais para a elaboração e implementação de soluções para tais crises. Nesse sentido, são diversos os movimentos e organizações que se propõem a examinar os modelos econômicos atuais, questionando os padrões de desenvolvimento, as desigualdades sociais, o extrativismo acelerado dos recursos naturais e a degradação ambiental. Um desses movimentos é o Decrescimento (em inglês, *Degrowth*), um projeto de transformação social e política radical que objetiva reduzir drasticamente o consumo de recursos naturais e energia (Kallis et al., 2018). Ele reconhece que a economia se encontra invariavelmente inserida na natureza e que deve respeitar os limites do meio ambiente.

No entanto, mais que tecer críticas, essas proposições suscitam discussões e oferecem alternativas que defendem a interdependência entre aspectos sociais, ambientais e econômicos, adotando uma abordagem ecocêntrica. Nesse âmbito reside a ressignificação dos objetivos ligados à sustentabilidade e do *Triple Bottom Line*, o qual não pode ser encarado apenas como uma ferramenta de contabilidade, mas também como um conceito que gera questionamentos sobre o futuro do capitalismo e que pode provocar uma mudança sistêmica. Ou seja, trata-se de um pensamento drástico, em que a melhoria da vida das pessoas e a saúde planetária caminham junto com os lucros (Elkington, 2018). Tal entendimento está alinhado ao ecocentrismo, o qual, no campo da administração de organizações complexas, ressalta a dependência dos seres humanos em relação ao sistema ecológico, enfatizando que os empreendedores estão contidos nessa rede ambiental (Vlasov, 2019).

Neste cenário, de modo a ressaltar a importância dos agentes englobados na microeconomia na geração de mudanças, tem emergido a proposição de negócios regenerativos. As empresas regenerativas têm por objetivo propiciar, através de suas atividades, mais benefícios que malefícios ao meio ambiente, além de reverter danos ambientais anteriores (Brown et al., 2018). Em outras palavras, se propõem a melhorar os sistemas sociais-ecológicos (SSE), assegurando sua prosperidade, em um processo coevolucionário (Hahn & Tampe, 2020).

O atributo regenerativo nesses empreendimentos significa que estão focados em propiciar que os SSE possam se manter saudáveis, sejam restaurados e evoluam de forma conjunta e harmônica. Tais tipos de empreendimentos mostram-se, portanto, apropriados para o fomento no Brasil e, em particular, na Transamazônica, das transformações sociais e ambientais que mitiguem esse cenário atual.

Nesse sentido, na intersecção desse desejo por melhorias sistêmicas, o caráter regenerativo dos negócios pode se conectar com as características próprias da cacauicultura. Na contramão de outras culturas que têm provocado impactos negativos no meio ambiente, a produção de cacau tem se mostrado benéfica para a recuperação de áreas degradadas na Amazônia. Combina, ademais, a conservação ambiental com a geração de empregos e de renda, além de reduzir os focos de queimada na região. O estado do Pará é o principal representante da região Norte no que tange ao cultivo de cacau, sendo que a região da Transamazônica foi uma das áreas com o maior crescimento de plantações cacauceiras (Embrapa, 2022). Um estudo demonstrou que cerca de 88% da área desmatada em 2008 no Pará é atualmente dedicada à plantação de cacau (Venturieri et al., 2022) e realizada pela agricultura familiar (Embrapa, 2022). A estimativa é de que cerca de 68% da produção paraense seja cultivada em sistemas familiares (Venturieri et al., 2022).

Tais constatações inspiraram a presente pesquisa, que visa compreender o impacto positivo gerado por empreendimentos regenerativos cacauceiros a partir das características desse modelo de negócio (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Considera-se, desse modo, que ele apresenta possibilidades tanto para frear as crises social e ambiental quanto para cocriar e difundir métodos de preservação dos ecossistemas e da biodiversidade.

1.1 Problema de pesquisa

A presente pesquisa dedicou-se a verificar se e como o modelo de negócio de empresas cacauceiras atuantes na Transamazônica apresentam características que evidenciam

seu atributo regenerativo. Para o estudo, foram selecionadas e analisadas quatro empresas da região da Transamazônica que se dedicam ao cultivo do cacau para analisar se os modelos de negócios por ela adotados permitem enquadrá-las no conceito de empresas regenerativas.

Adotou-se o modelo de negócio por ser uma ferramenta de gestão que explicita as principais características organizacionais, permitindo identificar como a empresa gera e entrega valor, assim como os elementos estruturantes de sua atuação.

1.2 Objetivo da pesquisa

O objetivo geral do estudo é contribuir para o aperfeiçoamento do modelo de negócio de empresas que pretendem ser regenerativas. Tal análise é realizada de acordo com o *framework* proposto por Hahn e Tampe (2020) para empreendimentos regenerativos e com a adoção do *Flourishing Business Canvas*, modelo de negócio desenvolvido por Elkington e Upward (2016). Para a investigação, o presente estudo norteou-se pelos objetivos específicos abaixo elencados:

- Elaborar o *framework* de modelo de negócio regenerativo com base no referencial teórico;
- Aplicar o *framework* na análise de quatro casos de empresas cacaeiras;
- Contribuir para o aprimoramento da conceitualização de empresas regenerativas.

1.3 Justificativa

Considerando os objetivos deste estudo, justifica-se a importância de analisar com profundidade as empresas regenerativas haja vista a escassa produção acadêmica sobre o tema. Trata-se de um fenômeno relativamente novo e ainda pouco investigado na esfera acadêmica, o que incorre na necessidade de avolumar essa incipiente linha de estudo e ajudar a dar mais clareza sobre o tema (Konietzko, Das, & Bocken, 2023).

O estudo das empresas regenerativas pode preencher uma importante lacuna na literatura, no que diz respeito aos tipos de empresas que contribuem com soluções baseadas na natureza (Kooijman, McQuaid, Rhodes, Collier, & Pilla, 2021). Permitem, ademais, ampliar e fomentar o crescente campo de estudo relacionado ao hibridismo organizacional, às proposições de empreendedorismo socioambiental e aos novos arranjos organizacionais e de geração de valor. Ou seja, a pesquisa sobre empresas regenerativas permite ressaltar a

relevância da inovação em modelos de negócios (Kraus, Filser, Puumalainen, Kailer, & Thurner, 2020) que buscam ser alternativas aos desafios pontuados.

Vale ressaltar a importância do estudo dos modelos de negócios desses empreendimentos para entender suas características no que concerne à geração e proposição de valor e à formulação do direcionamento estratégico que norteia sua atuação. Esta compreensão pode auxiliar na melhoria dos próprios modelos, na implementação de novas estratégias pelos empreendedores ou ser fonte de referência para empresas que buscam modelos de negócios voltados aos sistemas social e ambiental. De acordo com Konietzko et al. (2023), são escassas as discussões acerca da integração do paradigma regenerativo ao modelo de negócio, o que demanda esforços na descrição e compreensão das especificidades de sua modelagem.

No âmbito ecológico, a importância mundial da Floresta Amazônica justifica o estudo com foco no Pará e na cacauicultura, destacando modelos e empresas com atuação responsável e que fomentam a criação de valor compartilhado (Idesam, 2022). Ademais, devido ao componente familiar do cultivo de cacau na região, é fundamental avolumar os estudos acerca de novos modelos de negócio que propulsionem a bioeconomia e que reforcem a permanência dessas famílias e, em especial, da juventude (Castro, 2009) na atividade agrícola. De acordo com dados do Censo 2010, mais de 30% da população paraense residia em áreas rurais (IBGE, 2011).

Em termos práticos, o presente estudo almeja ser fonte de informação para atores da sociedade civil e do governo que desejam compreender a conceitualização e as práticas de empresas regenerativas e formular planos de ação para fomentar o alcance dessas iniciativas. Pode ser, sobretudo, material de análise para todos que buscam ampliar sua compreensão sobre o incipiente fenômeno regenerativo.

1.4 Estrutura do estudo

A tese está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à introdução do tema e à apresentação do problema de pesquisa e dos objetivos, além da justificativa do estudo e contribuições esperadas. Em seguida, o referencial teórico é exposto, assim como a metodologia, englobando os critérios para a seleção dos casos e as técnicas de coleta e análise de dados. Na sequência, descreve-se o contexto e as características organizacionais dos casos selecionados, procedendo-se à análise comparativa de acordo com o *Flourishing Business Canvas* e os princípios para empresas regenerativas, ambos adotados a partir do referencial

teórico. Nas considerações finais, busca-se relatar os principais resultados do estudo, suas limitações e perspectivas de continuidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

De acordo com os objetivos delineados para esta pesquisa, o referencial teórico-conceitual oferece a revisão de conceitos que possam apoiar a compreensão do fenômeno estudado: empresas regenerativas, modelo de negócio e modelo de negócio regenerativo.

2.1 Empresas regenerativas

As mudanças climáticas têm apresentado um impacto cada vez mais severo nos ecossistemas naturais e sociais em todos os países do globo. Os efeitos deletérios podem ser vistos tanto na disponibilidade de água e de alimentos quanto na saúde e bem-estar de todos os seres vivos, o que tem instigado a ação de governos nacionais e demais atores, como a ONU e organizações da sociedade civil (OSCs). No entanto, os impactos devastadores das ações humanas sobre os sistemas ecológicos chegaram a um ponto no qual a natureza dificilmente conseguirá se regenerar sozinha, de modo que as sociedades terão pela frente um papel importante de mitigar os danos já causados e de transformar sua própria economia e estilo de vida (Vlasov, 2019).

Como resposta, as discussões sobre esses impactos têm caminhado na direção de garantir a implementação adequada de políticas ambientais e de inserir nas agendas dos países metas de substituição das fontes energéticas e de redução dos fatores que provocam mudanças climáticas (Branzei, Muñoz, Russell, & Whiteman, 2017). No que tange às empresas, elas têm sido chamadas a contribuir com o resguardo do capital natural e da biodiversidade. O esforço, porém, é majoritariamente focado em diminuir os impactos negativos de suas atividades e reduzir os riscos climáticos, adaptando suas estratégias e ações para, sobretudo, manter sua competitividade, reputação e sobrevivência.

Surgiram, entretanto, empresas voltadas para a busca de soluções dessas questões socioambientais, que pretendem ter um desempenho que vá além da adaptação de estratégias e da mitigação desses danos. Buscando formas inovadoras de fazer negócio, esses empreendimentos são norteados por valores ecológicos que fazem parte do eixo central da empresa. Assumindo uma visão holística do meio ambiente, as empresas regenerativas buscam uma conexão sinérgica com os sistemas sociais-ecológicos, implementando novos valores, novos meios de entender a incumbência dos negócios e novos modos de interação com o meio e com a comunidade.

Inspirado pela abordagem de sistemas, o conceito de SSE¹ é compreendido como a integração do ecossistema e da sociedade humana de forma interdependente, sendo que a fragmentação do aspecto ambiental e social é artificial e discricionária. Ou seja, seres humanos e a natureza estão intimamente conectados em diferentes níveis – locais até globais (Fischer et al., 2015; Folke et al., 2010; Ostrom & Cox, 2010).

2.1.1 Conceitualização e caracterização

A palavra regeneração tem sua origem no latim, cujo significado é “criar novamente”. De acordo com o dicionário Michaelis de língua portuguesa (Regenerar, 2023), o verbo regenerar exprime o ato de voltar a gerar ou reproduzir; formar-se novamente. Tal termo é frequentemente adotado nas ciências, como medicina, biologia ou ecologia, para indicar a autorrenovação ou restituição morfogênica de um ecossistema ou organismo com estruturas danificadas (Morseletto, 2020). É usado, outrossim, para caracterizar um dos principais atributos dos sistemas vivos para se referir à sua habilidade de continuar a existir.

Em sua migração para o campo da administração, a palavra regeneração tem sido cada vez mais usada para caracterizar organizações e, especificamente, empresas. Sob esse prisma, o conceito é entendido como a capacidade dos sistemas naturais de autotransformação com o objetivo de beneficiar ambientes deteriorados ou explorados pela atividade humana (Morseletto, 2020). O enquadramento dessas instituições como regenerativas refletiria, portanto, a intenção delas em se tornarem potencializadoras da habilidade dos ecossistemas de se reestruturarem, de se transformarem e de prosperarem. É imprescindível salientar que o conceito de regeneração não remete à definição de preservação, mas a um processo interconectado que permita ao sistema evoluir continuamente e de modo a nutrir a diversidade, a criatividade e a vida de humanos e não humanos.

A discussão do tema, no entanto, ainda se mostra incipiente nas publicações acadêmicas da área. O artigo de Muñoz e Branzei (2021) adentrou-se nos estudos relativos ao emergente fenômeno das organizações regenerativas, compreendendo tal conceito como o processo de relacionamento entre essas organizações e os ecossistemas por meio da

¹ De acordo com Folke, Hahn, Olsson e Norberg (2005), o conceito de sistema socioecológico difere do entendimento de sistema social-ecológico uma vez que, embora a justaposição dos dois termos represente a interação de aspectos sociais e ambientais, seus prefixos e terminologia talvez incorram em tratamentos diferenciados às dimensões sociais e ecológicas. Por esse motivo, o termo sistema social-ecológico (SSE) foi cunhado para realçar a integração da natureza e dos seres humanos.

conformidade das estruturas e dinâmicas dos sistemas à tomada de decisão, ao conhecimento organizacional e às ações, propiciando a regeneração, a resiliência e a manutenção da vida desses sistemas. Esse tipo de organização busca trabalhar “com” e “para” a natureza, reconsiderando seu escopo, sua escala e sua compreensão de tempo e sistemas.

Hahn e Tampe (2020) também se aprofundaram nesta temática e adotaram o argumento proposto por Du Plessis (2012) de que a regeneração fornece as bases para um novo paradigma de sustentabilidade, relevante para a visão ecológica do mundo, para pensar a concepção dos negócios regenerativos. Sugerem, portanto, que a noção de regeneração, da perspectiva de sistemas, provê os alicerces para uma nova conceitualização de sustentabilidade empresarial que conduza à criação de empresas regenerativas. Desse modo, negócios ou empresas regenerativos (ER) podem ser definidos como empreendimentos que energizam o sistema social-ecológico, deixando-o mais saudável, e prosperam através dele em um processo mutuamente evolutivo (Hahn & Tampe, 2020).

O conceito de ER fortalece a ideia de que o empreendedor não deseja apenas minimizar o impacto ambiental, mas também reverter as consequências de ações danosas e criar condições para melhorar o meio ambiente. A regeneração, para tais empresas, não diz respeito apenas à preservação do sistema, mas busca, sobretudo, possibilitar que tais sistemas mantenham suas capacidades de auto-organização e evolução (Muñoz & Branzei, 2021).

A narrativa regenerativa afasta o empreendedor da maximização do lucro como foco de suas atividades, redirecionando a atenção para aspectos como desenvolvimento e cura espiritual das comunidades e dos ecossistemas (Vlasov, 2019). Dessa perspectiva, os valores regenerativos adotados por um negócio são, sobretudo, subjetivos e baseados naqueles de seus empreendedores e da sociedade na qual o empreendimento está inserido, com a qual se estabelece uma conexão física, espiritual e emocional.

Nessa linha, o estudo de Feger e Mermet (2020) aponta para o nascimento, dentro da perspectiva focada nas relações entre negócios e biodiversidade, de empresas que teriam como cerne de suas estratégias e valores a conservação e restauração do meio ambiente, no qual as ER estariam englobadas. Os autores classificam como *ecosystem management services*, os quais se caracterizam pelo desenvolvimento de serviços e inovações técnicas com intuito de contribuir, de forma direta ou indireta, para a preservação e manutenção dos ecossistemas, a restauração de ambientes devastados e a diminuição do impacto negativo gerado por atores econômicos (Feger & Mermet, 2020).

São dois os princípios que permeiam as atividades das ER no contexto do sistema social-ecológico (Hahn & Tampe, 2020). O nível de aspiração ou anseio baseado no sistema

representa o primeiro princípio, cujo intuito é estabelecer quais atividades do negócio devem ser decorrentes do ecossistema no qual este se encontra. A aspiração das ER deve estar em consonância com o *impacto* aceitável de suas ações no sistema. Determinados autores aceitam um impacto nulo como resultado das atividades das ER (Zhang & Wu, 2015), enquanto outros pleiteiam que tais empreendimentos devem proporcionar melhores condições ao SSE do que as iniciais (Du Plessis & Cole, 2011). O impacto está intimamente ligado à *conexão* entre as atividades da ER e o meio ambiente, sendo que, na visão regenerativa, os negócios são dependentes dos sistemas. Mais que isso, a regeneração atravessa os *fundamentos* que embasam as interações e as conexões com o meio e que demonstram o propósito do negócio; estabelece, em termos de coevolução, uma relação de benefícios mútuos entre os SSE e as atividades humanas e empresariais.

Intitulado de abordagem empresarial adaptativa, o segundo princípio postula que os empreendimentos devem se adaptar aos sistemas sociais-ecológicos, que são invariavelmente não lineares e imprevisíveis. Essa adaptação é coevolucionária: ER se adaptam às mudanças dos sistemas, enquanto estes têm sua capacidade de adaptação possibilitada pelas ações das ER. É imperativo, assim, que a ER se atente a três aspectos para operacionalização deste princípio: (i) ao local, considerando quais estratégias regenerativas devem ser pautadas pelas características particulares dos sistemas com os quais dialogam e interagem, de modo que não seria possível adotar uma única estratégia para todos os casos; (ii) aos fatores temporais, reconhecendo os efeitos futuros, não lineares ou até obstruídos das interferências humanas no meio ambiente; e (iii) à agregação dos valores regenerativos às práticas e estratégias empresariais (Hahn & Tampe, 2020).

Muitas são as estratégias desenvolvidas para instrumentalizar os princípios dos negócios regenerativos, as quais devem estar galgadas nos SSE. O estudo de Hahn e Tampe (2020) enfatiza que as estratégias, assim como os princípios, estão pautadas por um espectro, com diferentes escalas. Os autores propõem uma segmentação das estratégias – restaurar, preservar e melhorar – que possam refletir a incorporação variável de elementos regenerativos pelos negócios. O crucial é, nesse sentido, compreender que os princípios devem balizar a criação da estratégia empresarial.

2.1.2 Um histórico sobre regeneração

O termo “regeneração” tem sido adotado por diversas áreas do conhecimento, especialmente as ciências biológicas, e, aos poucos, incorporado aos campos da economia e

da administração. Entender a abrangência do uso deste termo também é compreender sua conceitualização dentro do campo empresarial.

Durante a década de 1970, a expressão agricultura regenerativa (AR) foi cunhada para caracterizar a conservação e melhoria dos recursos dos sistemas vivos através de uma renovação orgânica contínua dos mesmos (Morseletto, 2020). É entendida como uma das soluções em direção a um sistema sustentável de produção de alimentos. Apesar de ainda não existir uma compreensão única acerca de sua definição (Elevitch, Mazaroli, & Ragone, 2018), um estudo realizado por Schreefel, Schulte, De Boer, Schrijver e Van Zanten (2020) identificou pontos de convergência nas definições de AR, relativos à regeneração do sistema, diminuição do impacto negativo no meio ambiente e melhoria do ecossistema, com foco primordial em contribuir para a saúde do solo. Tal confluência também é detectada em atividades da AR, como a diminuição de *inputs* externos, uso de cultivos mistos e aperfeiçoamento da rotação de culturas (Schreefel et al., 2020). A agricultura regenerativa, em termos práticos, tem sido cada vez mais adotada por empresas de diferentes partes do mundo.

A sustentabilidade regenerativa (SR), por sua vez, é um campo emergente de estudo. Em seus primórdios, insere o termo regeneração nos campos da urbanização e construção civil. Teve como antecedentes as práticas de construção verde (*Green Building*) e iniciativas como a permacultura, a agricultura urbana e os modelos de convivência comunitária. A SR defende uma visão holística dos sistemas vivos e combate a relação disfuncional natureza-homem ao almejar uma parceria cocriativa com a natureza (Du Plessis, 2012). Através de *designs* ecológicos e práticas de construção atrelados ao contexto social-ecológico, seria possível criar caminhos para a regeneração dos sistemas ambientais. A SR tem por objetivo, dessa forma, cultivar relações que auxiliem todos os seres vivos e melhorar as circunstâncias de vida humana em um ambiente saudável (Zhang & Wu, 2015). O conceito apresenta cinco aspectos caracterizadores (Hahn & Tampe, 2020):

- Relacional: conexão embasada em evoluções mútuas entre seres humanos e natureza;
- Processual: visão galgada no processo e no caráter mutável dos sistemas;
- Colaborativa: envolvimento de uma gama de *stakeholders*;
- Sistêmica: em razão da resiliência e do atributo adaptativo dos sistemas;
- *Net positive*: apoio com objetivos que enfocam no bem-estar ambientais e humanos.

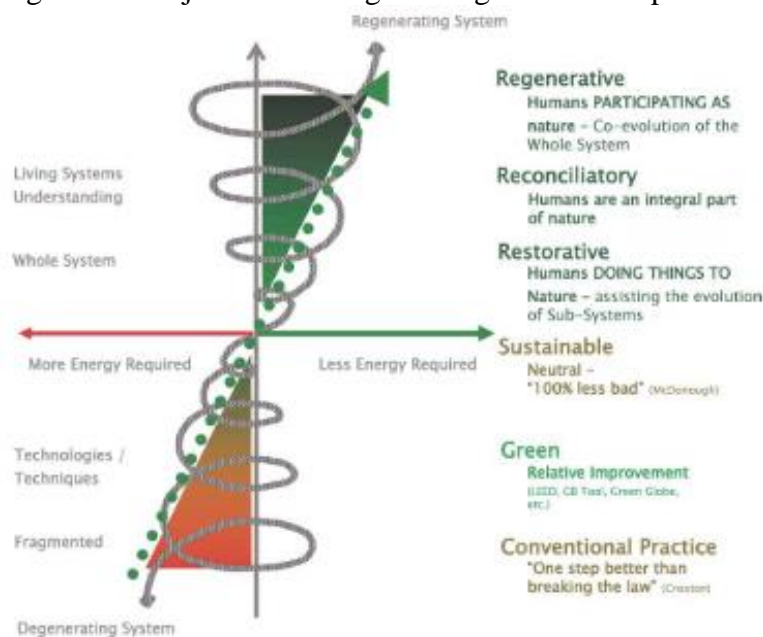
É possível identificar o design regenerativo inserido no mesmo campo de estudos. Ele tem suas bases em um amplo entendimento da integração e interdependência dos sistemas vivos (Mang

& Reed, 2012), e abarca um processo centrado na evolução de todo o sistema do qual os seres humanos fazem parte (Reed, 2007). Seu objetivo é reverter os danos causados pelas diferentes mudanças nos *habitats* originais e criar sistemas que contenham recursos autorregenerativos. Isso seria feito por meio do uso de tecnologias e estratégias baseadas no funcionamento de cada ecossistema, para gerar novos e saudáveis padrões nesse ambiente (Figura 1).

A área de desenvolvimento regenerativo (DR) tem progredido nos últimos 20 anos e visa integrar ciência e prática, assim como combinar os aspectos sociais, espirituais, ecológicos, culturais e geofísicos dos sistemas vivos com suas dinâmicas temporais e espaciais. O DR é uma metodologia que aproveita o potencial dos sistemas vivos e ambiciona trilhar um caminho que faça com que tais sistemas prosperem, por meio da identificação e cocriação das condições e ações indispensáveis para a evolução positiva e sustentável dos sistemas (Gibbons, 2020a). Defende uma profunda mudança sistêmica e uma interação ativa dos *stakeholders* com o local, ressignificando a forma de ver, entender e se relacionar com o meio e com o mundo. Fatores como aprendizado e participação contínuos destes atores são essenciais para a consecução dos projetos de DR (Reed, 2007).

O desenvolvimento regenerativo ganhou espaço com os estudos do arquiteto Lyle (1994), que entendia no desenvolvimento e *design* regenerativos a sinergia de disciplinas como agricultura regenerativa, arquitetura, ecologia e permacultura. Se, por um lado, o DR fornece um *framework* para identificar ações e padrões dentro dos sistemas vivos, por outro, o *design* regenerativo é uma parte integral desse processo de dar formas aos padrões e ações (Mang & Reed, 2012).

Figura 1 – Trajetória do design ecologicamente responsável



Fonte: Reed (2007).

A interdisciplinaridade do conceito de regeneração é latente. Sua adoção nas áreas de administração (negócios regenerativos), economia (economia regenerativa) e ciências sociais (capitalismo regenerativo) reflete uma tentativa de ver o mundo de forma holística. Rejeitando a dualidade homem-natureza, a linearidade, as relações transacionais, os paradigmas reducionistas, a visão mecanicista e os resultados degenerativos, essa nova onda busca mais do que integrar prática e ciência; ela defende uma mudança na forma de entender o mundo que conduza os SSE à prosperidade (Gibbons, 2020a), pautada por uma abordagem ecocêntrica e ecológica (Mang & Reed, 2012).

2.2 Modelo de negócio

A lente de análise das características organizacionais dos casos estudados foi o modelo de negócio. Essa ferramenta vem ganhando espaço na literatura acadêmica em décadas recentes, refletindo sua criticidade na prática organizacional. A pesquisa sobre modelos de negócio deu seu pontapé inicial nos anos 1950 e se desenvolveu com o surgimento do *e-business* (Budler, Zupic, & Trkman, 2021), ganhando impulso tanto por novas demandas econômicas (como a terceirização de serviços), quanto pelas mudanças de hábitos dos consumidores e de comportamento dos mercados emergentes (Teece, 2010).

O modelo de negócio é um instrumento teórico-conceitual que suporta a análise e comparação de empresas, além do exame de sua performance (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Alguns autores identificam o modelo de negócio como a forma pela qual as empresas criam e entregam valor aos seus consumidores, conseguindo transformar os pagamentos recebidos em lucro (Teece, 2010), enquanto outros o definem como uma ferramenta conceitual cujo intuito é demonstrar a lógica do negócio através de uma gama de objetos, conceitos e suas relações (Osterwalder et al., 2005). Ele ainda é entendido como as decisões estratégicas e a lógica central da empresa dentro de uma rede de valor para gerar e capturar valor (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Apesar da falta de unanimidade acerca de sua definição (Budler et al., 2021), a conceitualização do modelo de negócio, em grande parte da literatura sobre o tema, está intimamente ligada ao conceito de valor, compreendido como o retorno monetário total ou o preço do produto ou serviço que o cliente está disposto a pagar (Amit & Zott, 2001).

O modelo de negócio simboliza, em suma, como o negócio é e como ele opera, além de retratar as estratégias dos empreendimentos². Ele permite compreender como as firmas criam os produtos e serviços a partir de sua estratégia, qual é a estrutura de custo da operação e como o preço final para o consumidor deve ser estabelecido. Ademais, elucidam os diferenciais da empresa em relação aos concorrentes e perscrutam o modo com que as cadeias de suprimentos se integram às de outras firmas. Em suma, definem como os negócios capturam, criam e entregam valor. Tal conceito consegue, assim, estipular características e atividades das empresas de forma concisa, já que engloba seus elementos primordiais e descreve como a combinação deles permite seu próprio funcionamento (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Destaca-se um ponto essencial dos modelos de negócio: seu aspecto prático e dinâmico. As empresas passam por experimentações, transformações e redesenhos de seus modelos (Baden-Fuller & Morgan, 2010), os quais, aliados às escolhas estratégicas, representam um processo contínuo e iterativo (Shafer et al., 2005). Essa característica dinâmica dos modelos é uma inovação decorrente do aumento da competição global e das recorrentes mudanças no contexto de atuação das empresas, impulsionadas por fatores organizacionais, sociais e ambientais (Kraus et al., 2020).

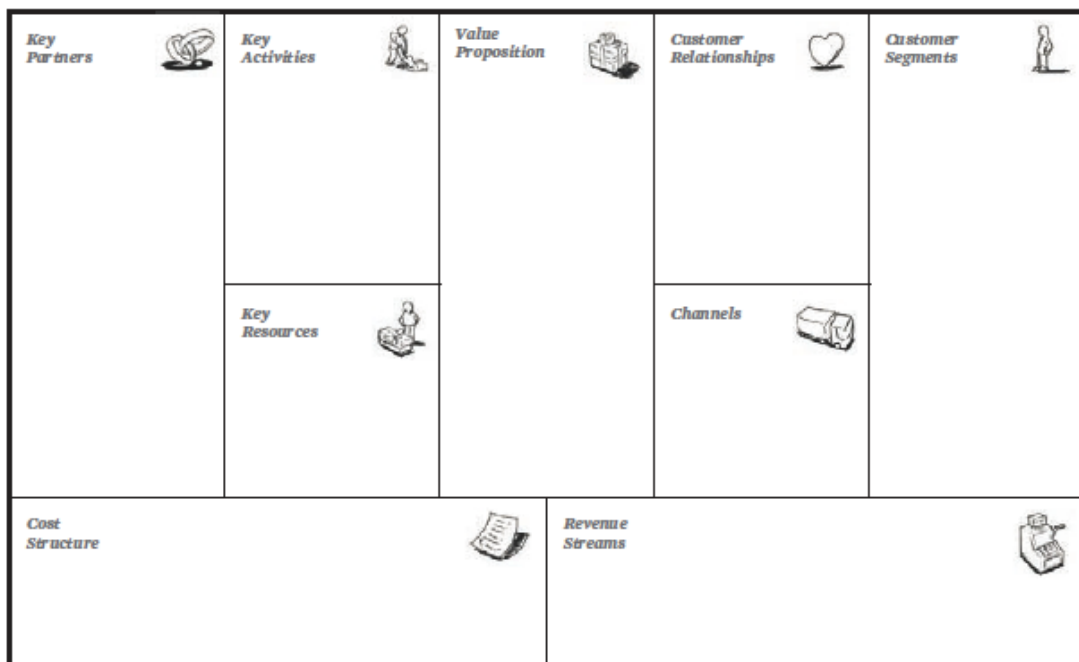
Nesse sentido, diversos estudiosos se dedicaram a construir ferramentas que pudessem auxiliar na compreensão dos modelos de negócio. Richardson (2008) concebeu um *framework* para os modelos de negócio, no qual tais fatores foram enquadrados em três conceitos de valor que espelhassem a lógica da abordagem estratégica. Nesse desenho, o primeiro conceito, que versa sobre a proposição de valor, inclui o produto ou serviço ofertado, a clientela-alvo e a estratégia empresarial empregada para alcançar esses potenciais consumidores e adquirir vantagem perante a concorrência. Já a criação de valor e sistema de entrega abrangem os recursos e capacidades do empreendimento, a configuração da organização em relação à cadeia de valor e aos procedimentos do negócio, e o posicionamento da empresa dentro da rede de valor, por meio da conexão com parceiros,

² Atualmente, existem diversos debates acerca da lógica de modelo de negócio e de sua conexão com a estratégia empresarial. Alguns autores compreendem que há uma diferenciação entre ambos, de modo que a estratégia seja entendida como um conceito distinto do modelo de negócio, ao passo que outros pesquisadores assumem que são constructos interligados, frisando que tal discussão não é frutífera (Prescott & Filatotchev, 2020). No presente estudo, foi adotado o entendimento de que são conceitos distintos (Richardson, 2008), obedecendo, no entanto, a lógica de que o modelo de negócio reflete as decisões estratégicas das organizações (Shafer et al., 2005), além de representar um desdobramento da rede estratégica da empresa (Amit & Zott, 2001).

consumidores e provedores. Por fim, o valor capturado, último conceito, perpassa pelas formas de gerar renda e lucro para o negócio.

A partir da revisão da literatura sobre o tema, Osterwalder et al. (2005) destacaram nove fatores que constituem a configuração dos modelos de negócio. São componentes que se inter-relacionam e podem, ao serem misturados, refletir diversas configurações das empresas. Os fatores são: (i) proposição de valor, relacionado aos produtos e serviços oferecidos; (ii) público-alvo; (iii) canal de distribuição; (iv) relacionamento com os clientes; (v) configuração de valor, relativo aos recursos e arranjo das atividades; (vi) principais competências, que versa sobre as competências primordiais para operar o modelo de negócio da empresa; (vii) parcerias na rede, essenciais para oferecer e comercializar valor; (viii) estrutura de custo; e (iv) lucro. Com base nesses nove fatores, o *Business Model Canvas* foi desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010), e se apresenta como uma das grandes referências sobre o tema, amplamente aplicado no meio empresarial e acadêmico (Figura 2).

Figura 2 – Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

No bojo das discussões acerca do modelo de negócio, evidencia-se a questão da inovação. Possuir um modelo de negócio bem-sucedido não incorre, necessariamente, em ter uma vantagem competitiva recorrente, de modo que a inovação é tida como intrínseca à discussão sobre modelos de negócio (Teece, 2010). Tal inovação no desenho de novos

modelos requer criatividade e conhecimento sobre seus clientes, fornecedores e competidores, de modo a perpetuar inovações através dos modelos ou criar modelos por si só inovadores.

Apesar do entendimento sobre inovação em modelos de negócios também não encontrar um uníssono entre os estudiosos, o conceito de modelo de negócios está intimamente ligado ao desenvolvimento de novas formas de criar valor para o público-alvo e de capturar valor através das transações da companhia (Bocken et al., 2013). Amit e Zott (2001), por exemplo, o definem como a mudança ou a criação de um novo sistema para as atividades da firma, enquanto Casadesus-Masanell e Zhu (2013) estabelecem que a inovação em modelo de negócio compreende a procura por uma nova lógica para a firma, além de formatos distintos para gerar e capturar valor para as partes interessadas. O conceito encontra consenso, todavia, no entendimento de que é um fator-chave para a performance das companhias (Zott, Amit, & Massa, 2011), apresentando a dupla função de facilitar e possibilitar a transformação empresarial (Budler et al., 2021).

As mudanças têm sido em grande parte instigadas para endereçar questões atuais relacionadas à crise financeira, às desigualdades sociais, ao desmatamento e à redução da disponibilidade de recursos naturais. Esses desafios podem representar riscos mas, sobretudo, oportunidades de direcionar os negócios para inovações voltadas à sustentabilidade e, por conseguinte, à criação de empresas que integrem valor social, econômico e ambiental à sua atuação (Joyce & Paquin, 2016). Os modelos de negócio sustentáveis são capazes de assimilar valor econômico, social e ambiental para uma gama de *stakeholders*, por meio de uma proposição de valor que inclua custos e benefícios a clientes, investidores, empregados, fornecedores, meio ambiente e sociedade (Bocken et al., 2013).

Os modelos sustentáveis podem ser definidos como negócios que criam vantagem competitiva e, simultaneamente, cooperam com o desenvolvimento sustentável da firma e da comunidade (Bocken et al., 2013). Ou seja, o valor criado, entregue e capturado pela empresa permite solucionar problemas relacionados à sustentabilidade e apoiar o alcance dos ODS da Organização das Nações Unidas (Lüdeke-Freund, Breuer & Massa, 2022).

Estes modelos apresentam cinco características basilares: são orientadas por demandas ligadas à sustentabilidade; adotam um entendimento divergente sobre sucesso e valor em comparação com a compreensão das empresas tradicionais, o que expande sua noção de criação de valor; entendem que a captura de valor deve englobar todos os que recebem tal valor; enxergam a importância de considerar não apenas os clientes, mas todas as partes impactadas pelas atividades da empresa; e percebem a necessidade de observar o meio em que

o negócio atua (Lüdeke-Freund & Dembek, 2017). As características descritas podem diferir entre diferentes autores, mas convergem na compreensão de que modelos de negócio sustentáveis devem gerar valor não apenas econômico, mas também ambiental e social, para uma série de *stakeholders* – e não apenas clientes –, além de lidar com o valor destruído (impactos negativos da empresa) e o valor não capturado (Goni et al., 2021). Estudos mais recentes chegam a adicionar a economia circular, a performance da administração e a tecnologia à compreensão dos modelos sustentáveis (Goni et al., 2021; Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016).

No âmbito corporativo, por sua vez, a importância do modelo sustentável está em incorporar inovações direcionadas à sustentabilidade tanto em processos quanto no propósito da empresa e em servir de diferencial em relação à concorrência (Bocken, Short, & Evans, 2014). Nesse sentido, a partir de uma revisão da literatura, o estudo encabeçado por Boons e Lüdeke-Freund (2013) se debruçou sobre o conceito de inovação sustentável voltada para o modelo de negócio e identificou quatro princípios normativos que materializariam os modelos de negócio sustentáveis: (i) uma proposição de valor que inclua valor social e ambiental em consonância com o valor econômico, considerando que esses valores são determinados pelo tempo e espaço em que o negócio encontra-se inserido; (ii) uma cadeia de suprimento que adote práticas de sustentabilidade, além de engajar fornecedores nessa rede sustentável; (iii) uma interface com os clientes que motive consumidores e demais *stakeholders* a se responsabilizarem por seu consumo; e (iv) um modelo financeiro que distribua benefícios e custos econômicos entre as partes interessadas e assuma e aborde seus impactos sociais e ecológicos.

Acompanhando a crescente importância dos modelos de negócios sustentáveis desde a publicação do artigo seminal de Stubbs e Cocklin (2008) sobre o tema, é fundamental considerar quais ferramentas podem de fato rastrear e refletir as características desses novos modelos. O *Business Model Canvas*, por exemplo, é um *framework* amplamente aplicado e foi desenhado majoritariamente para modelos de negócios tradicionais, cujo foco está nos lucros obtidos pela empresa e cuja proposição de valor enfoca apenas os clientes. O Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010) e demais ferramentas desenvolvidas com base nas empresas tradicionais não alcançam, portanto, considerar a geração de valor sustentável em toda a rede de *stakeholders* dessa nova modelagem de negócios, o que inclui comunidades locais e o meio ambiente (Bocken et

al., 2013), e se mostram incapazes de equacionar todos os princípios e fatores constituintes das empresas sustentáveis.

Arelados à ampliação do campo de estudo sobre sustentabilidade estão os trabalhos dedicados à concepção de novos *frameworks* que possibilitem traduzir todos os aspectos dos modelos de negócios sustentáveis, como a ferramenta para inovação em modelos de negócios sustentáveis de Ferlito e Faraci (2022). Nesse sentido, Breuer, Fichter, Lüdeke-Freund e Tiemann (2018) conduziram um estudo sobre os *frameworks* disponíveis para a elaboração de modelos de negócios sustentáveis, elucidando fatores que guiariam tais ferramentas: a orientação para os princípios da sustentabilidade, a criação de valor estendido e conectado aos resultados ambientais, econômicos e sociais, o pensamento sistêmico e a integração de todos os *stakeholders*. São destacados e descritos seis *frameworks* que adotam uma compreensão distinta sobre valor e sobre proposição de valor, os quais consideram uma gama de *stakeholders* e que defendem a aplicação de uma percepção sistêmica.

Uma das ferramentas apresentadas é o *Flourishing Business Canvas* (Elkington & Upward, 2016), sedimentada nos trabalhos sobre modelos de negócio fortemente sustentáveis ou *strongly sustainable business model* (Jones & Upward, 2014; Upward & Jones, 2015). O modelo foi concebido por membros do Laboratório de Inovação da Ontario College of Art and Design University – Universidade OCAD e baseado no popular *Business Model Canvas*, cujo design é adotado como referência e cujos nove componentes formadores são usados e ampliados. É importante pontuar que esse novo Canvas está disponível online para ser testado e aplicado mundialmente.

O *Flourishing Business Canvas* é um *template* visual com linguagem simples que tem o objetivo de prototipar, melhorar, compreender, comunicar, explorar, medir e diagnosticar qualquer modelo de negócio em termos ambientais, sociais e econômicos (Figura 3). Paralelamente, tal Canvas propõe uma modelagem para empresas que desejam incorporar uma visão voltada para os *stakeholders* e que possa auxiliar ecossistemas e sociedades a prosperarem através de uma visão holística da lógica funcional das empresas.

Durante as análises e o desenvolvimento desse *framework*, Upward e Jones (2015) revisaram os conceitos de valor e de modelo de negócio, expandindo e reformulando suas definições. Valor é entendido pelos autores como a percepção dos seres vivos sobre necessidades fundamentais em termos psicológicos, fisiológicos, estéticos, utilitários e monetários, de modo que valor é criado quando fatores responsáveis pela satisfação dessas necessidades estão alinhados com a visão de mundo

daqueles que receberão esse valor e é destruído quando há uma dissonância entre ambos. Já o modelo de negócio é concebido como a maneira pela qual a empresa define e obtém sucesso, de modo que reflete a lógica de existência da empresa: quem são os envolvidos e para quem o empreendimento funciona, o que a empresa faz atualmente e deseja fazer no futuro, onde e com quem a empresa atua, e como a empresa mede e define sucesso.

Com base nessa reinterpretação dos conceitos, a compreensão de sucesso e a geração de valor passam a incluir não apenas os resultados monetários mas também os valores sociais e ecológicos resultantes das atividades do empreendimento. O valor deve ser criado, portanto, visando as necessidades dos *stakeholders* da empresa, as quais devem estar incrustadas nos objetivos empresariais. Os autores propuseram o conceito de “tri-lucro”, que enfatiza a orientação estratégica do empreendimento para serviços ambientais e para a comunidade (Jones & Upward, 2014).

O *Flourishing Business Canvas* adota, por conseguinte, quatro macrofatores para a construção de seu modelo de negócio: (i) processo, que engloba como, onde e quais os recursos a empresa utiliza, considerando as necessidades de seus *stakeholders* e os objetivos da organização; (ii) valor, que compreende o que o negócio faz atualmente e fará no futuro; (iii) pessoas, que abrange todas as partes envolvidas, como seres humanos e instituições diversas, além de animais e plantas; e (iv) resultados, que diz respeito ao entendimento e definição de sucesso, assim como ao alcance dos objetivos definidos pelo empreendimento. Dentre os elementos desse Canvas, é essencial destacar que ele enquadra o negócio em seu respectivo contexto, considerando o meio ambiente (todos os seres vivos), a economia (lucro e recursos financeiros) e a sociedade (pessoas e comunidades) como sistemas interligados e partes essenciais do design e funcionamento do negócio.

Como resultado, o modelo indica 16 blocos que compõem e descrevem um negócio, os quais estão inseridos e conectados aos quatro macrofatores descritos (Tabela 1). Cada bloco compreende uma característica da empresa, que está, por sua vez, conectada aos demais blocos (Apêndice 1). A ampliação dos componentes de formação do modelo de negócio em relação ao modelo de Osterwalder e Pigneur (2010) expõe as lacunas identificadas entre os modelos tradicionais e os modelos sustentáveis, como a inclusão de aspectos contextuais, o desvio do lucro como propósito único das empresas e a percepção da variedade de *stakeholders*, que vão além dos clientes e fornecedores (Upward & Jones, 2015).

Figura 3 – *Flourishing Business Canvas*

Fonte: Elkington e Upward (2016).

Tabela 1 – Conexão entre conceito de modelo de negócio, quatro macrofatores e 16 blocos do *Flourishing Business Canvas*

Conceito de modelo de negócio	Macrofator	Blocos
Como e onde	Processo	Parcerias*, governança, recursos*, estoques biofísicos, atividades* e serviços do ecossistema: engloba meios, locais e recursos usados pela empresa para alcançar sua proposição de valor, além da definição sobre o engajamento/poder de cada ator impactado e quais seus direitos dentro da governança da empresa.
O que	Valor	Cocriação de valor* e codestruição de valor: descreve a proposição de valor positiva e negativa da empresa e é retratado pelos objetivos empresariais, no sentido de discorrer sobre o que a empresa realiza hoje e no futuro para cocriar valor (que satisfaça as necessidades dos <i>stakeholders</i>) ou codestruir valor (que cause dano à satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i>). Ele descreve também o motivo pelo qual os <i>stakeholders</i> decidem se envolver ou evitar o negócio e é baseado na ideia de que o valor é criado ou destruído entre as relações das partes interessadas e a empresa ao longo do tempo.
Quem	Pessoas	Atores do ecossistema, necessidades, <i>stakeholders</i> *, relacionamentos* e canais*: engloba todos os atores impactados pelas atividades da empresa.
Por quê	Resultados	Objetivos, benefícios* e custos*: abarca a definição dos objetivos da empresa em concordância com os arranjos de governança, compreendendo as necessidades e valores das partes interessadas, a definição de sucesso ambiental, social e econômico e como essa performance será mensurada.

(*) Blocos advindos do *Business Model Canvas*. Fonte: Elaborada pela autora com base em Upward e Jones (2015), Elkington e Upward (2016) e Upward e Davies (2019).

As empresas regenerativas apresentam-se como um fenômeno organizacional recente, inovador e ainda pouco estudado. Para compreender suas características empregou-se, nesta pesquisa, a análise das configurações dos modelos de negócio adotados por elas. Mais do que apresentar uma receita ou modelo científico (Baden-Fuller & Morgan, 2010), o modelo de negócio permite analisar esse novo fenômeno em termos de criação, entrega e captura de valor, apreendendo as características fulcrais e estratégicas desses empreendimentos (Shafer et al., 2005).

Diante da constelação de ferramentas desenvolvidas para modelos de negócios e modelos de negócios sustentáveis, optou-se por utilizar *frameworks* construídos para empresas sustentáveis, os quais incorporam aspectos ambientais e sociais e consideram uma gama de *stakeholders* – dois fatores essenciais para a compreensão das empresas regenerativas. Breuer et al. (2018) fez uma extensiva revisão da literatura sobre o tema e apresentou uma seleção de seis ferramentas escolhidas por sua orientação normativa para o desenvolvimento de modelos de negócio. A relevância do artigo também está em discorrer sobre *frameworks* que já haviam sido testados no momento de sua publicação, mas que continuam sob avaliações constantes de acadêmicos e *practitioners* nesses últimos anos.

Dentre as seis ferramentas apresentadas por Breuer et al. (2018), o *Flourishing Business Canvas* foi selecionado como instrumento analítico, já que mantém os aspectos ambiental, social e econômico aninhados no mesmo *template*, o que facilita a análise de todos os aspectos empresariais simultaneamente (ao contrário do *Triple Layered BMC*); inclui novos e essenciais blocos no Canvas, como “atores do ecossistemas” e “governança” (o que não foi realizado pelo *Sustainable Business Canvas*); pode ser adotado por empresas de diferentes setores (sendo que o *BMC Extended for Infrastructure* enfoca apenas um setor produtivo); possui uma orientação para a sustentabilidade clara e explícita (o que não ocorre com o *Business Innovation Kit*); e mantém um *design* já reconhecido mundialmente, devido à similaridade com o Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010), o que vem a facilitar sua compreensão por atores diversos (ao contrário do *Value Mapping Tool*).

A escolha pelo *Flourishing Business Canvas* foi igualmente pautada nos recorrentes testes realizados por diferentes agentes, como empresários e estudantes, desde a criação do *framework*, além de sua aplicação em artigos e teses (Broeck, 2017; Upward & Davies, 2019) e sua adoção no meio empresarial. O *Flourishing Business Canvas* tem sido usado como ferramenta por organizações com diferentes entendimentos de sucesso, desde aquelas cujo foco está no lucro financeiro até as empresas que buscam criar, no território em que atuam, benefícios ambientais e sociais.

Tal ideia de prosperidade está ligada a uma nova perspectiva sobre o significado de sucesso, além da incorporação da visão holística sobre a função e as operações das organizações (Jones & Upward, 2014), as quais estão alinhadas à conceitualização basilar das empresas regenerativas, que objetivam trazer melhorias ao sistema social-ecológico onde atuam e para quem o sucesso vai além do simples retorno financeiro. É importante ressaltar que esse *framework* incorpora uma linguagem transdisciplinar para descrever um modelo de negócio que auxilia empresas e seus *stakeholders* a prosperarem.

2.3 Modelos de negócio regenerativos

Os modelos de negócio são de grande importância, uma vez que sua escolha é tida como um fator decisivo de sucesso e competitividade para as firmas. Um modelo de negócio representa como um empreendimento cria e entrega valor ao seu cliente e como os pagamentos são revertidos em lucro (Teece, 2010). Tanto seu *design* quanto sua implementação e refinamento, considerando a viabilidade comercial, são fatores essenciais desse sucesso.

Desenvolvido a partir de fatores similares, cada modelo de negócio exibe uma configuração própria. Sendo assim, existe uma grande quantidade de modelos de negócio, adaptados de maneiras distintas aos contextos em que os empreendimentos atuam e às características de seus consumidores. A elaboração de novos modelos de negócio já é considerada como uma forma de inovação (Teece, 2010), a qual abrange mudanças na maneira de fazer negócio que vão além de produtos e processos, repensando a proposição de valor, a criação de valor e a captura de valor e considerando a ampla rede de *stakeholders*.

Nesse sentido, a concepção e a testagem de novos modelos de negócio deve ser um processo contínuo (Shafer et al., 2005), e sua evolução está atrelada ao desenvolvimento dos mercados, estruturas legais e tecnologias (Teece, 2010). Tal evolução incorre no aumento de estudos e publicações que dissertam sobre a criação de novos modelos de negócio e a reconfiguração daqueles já existentes, impulsionados por propostas como a sustentabilidade (Budler et al., 2021) e o paradigma regenerativo.

As empresas regenerativas figuram, nesse sentido, como um modelo de negócio inovador e contemporâneo, já que prezam pela relação com o meio onde atuam, assentindo a relevância e o impacto de suas atividades no SSE e buscando atuar na conservação e regeneração da natureza. Procuram promover, em especial, a melhoria das condições de vida

de todos os seres vivos, humanos ou não, e a prosperidade dos SSE (Hahn & Tampe, 2020), descentralizando seu objetivo da maximização dos ganhos financeiros (Vlasov, 2019).

Destarte, os modelos de negócio regenerativos destoam daqueles tradicionais pelo desvio do propósito voltado unicamente ao lucro monetário e excedem os modelos sustentáveis, ao defender a conservação e restauração como princípios centrais do negócio. É importante pontuar que tanto modelos sustentáveis quanto modelos regenerativos guardam semelhanças, como a necessidade de considerar aspectos contextuais, a importância de gerar valor econômico, ambiental e social e a inclusão de uma gama de *stakeholders*, desde clientes e fornecedores até indivíduos das comunidades e seres vivos dos SSE. Os modelos de negócio regenerativos podem, assim, ser definidos como organizações cujo foco está na criação de valor para *stakeholders* em distintos níveis e cujos resultados melhorem a saúde planetária e o bem-estar de toda a sociedade, com um impacto *net positive* (Konietzko et al., 2023).

Apesar da escassez de estudos sobre modelos de negócios regenerativos, a literatura existente possibilita afirmar que sua principal diferenciação é adotar como pilar a busca por melhorias para os sistemas sociais-ecológicos e o íntimo relacionamento com a saúde e a prosperidade dos mesmos, além da necessidade de constante adaptação em um processo coevolutivo (Hahn & Tampe, 2020). A preocupação não ronda apenas mudanças e inovações para diminuir o impacto no meio ambiente, mas está inserida no âmago das empresas – sua missão, valores e ações.

Considerando o *Flourishing Business Canvas* como base de análise, é possível caracterizar os modelos regenerativos como segue:

- valor: as empresas regenerativas adotam como proposição de valor a oferta de serviços e produtos que mantenham uma relação próxima com as estratégias empresariais, cujo objetivo é beneficiar e trazer prosperidade à comunidade e ao meio ambiente (Konietzko et al., 2023). Ou seja, a atividade estipulada pelo empreendimento deve focar nas necessidades do sistema social-ecológico em que ele está inserido, a fim de criar valor para o mesmo (Hahn & Tampe, 2020). Alguns autores consideram que as ações e os produtos das empresas regenerativas podem ser conceitualizados dentro de um espectro: de um lado, o negócio tem pouca proximidade com o sistema e permanece focado no propósito de fornecer bens essenciais mantendo sua rentabilidade, o que incorre em uma baixa criação de valor. Na outra ponta, descrevendo uma empresa regenerativa ideal, a organização deve pautar a concepção de seus produtos no benefício aos SSE, sem codestruir valor – sem causar dano à

satisfação das necessidades dos *stakeholders* – ao respeitar os limites ecológicos e atender as demandas da comunidade e de todos os atores envolvidos (Cole, 2012);

- pessoas: os modelos regenerativos expandem a compreensão de público-alvo de modelos tradicionais, os quais enfocam majoritariamente os clientes de seus produtos e serviços, e incluem todas as partes envolvidas e impactadas por suas atividades. Consideram, dessa maneira, diferentes atores, como os habitantes locais, os fornecedores, os recursos regionais e a fauna e a flora do ecossistema onde atuam, os quais são específicos para cada negócio. As estratégias, por sua vez, são sedimentadas nas demandas locais e desenvolvidas de forma iterativa e participativa com os *stakeholders*, e também embasadas na constante avaliação e adaptação aos SSE (Hes, Stephan, & Moosavi, 2018). As empresas regenerativas buscam asseverar, portanto, que as necessidades do sistema social-ecológico sejam satisfeitas, trazendo saúde e prosperidade (Hahn & Tampe, 2020);
- processo: os negócios regenerativos estão pautados pelo “senso de lugar”, mantendo uma relação próxima com as histórias e a cultura do local, assim como com seus regionalismos e suas particularidades (Cerreta, Mazzarella, Spiezia, & Tramontano, 2020; Mang & Reed, 2012). Dessa maneira, suas parcerias são desenvolvidas por meio de alianças com fornecedores e atores regionais com o objetivo de cocriar valor para as partes interessadas, trazer prosperidade ao local e colaborar com a dinâmica social. Tais fornecedores são, por sua vez, incentivados a fazer parte desse constante processo evolutivo, encabeçando transformações internas voltadas para a cocriação de valor para a comunidade e para o meio ambiente (Zhang & Wu, 2015). Da mesma forma, o uso de recursos e estoques biofísicos, assim como as capacidades empresariais, estão embasados nas capacidades, nos recursos e nos estoques disponíveis na localidade de atuação. Os serviços do ecossistema, paralelamente, devem ser usados de maneira saudável, para beneficiar e trazer prosperidade ao sistema social-ecológico, auxiliando na regeneração dos estoques biofísicos. Em termos de governança, pode-se inferir que a estrutura empresarial, bem como a missão e os valores da firma e de seus colaboradores, deve estar fundamentada em princípios regenerativos, de modo a considerar e contemplar as demandas de todos os *stakeholders* envolvidos e impactados pela empresa (Vlasov, 2019). A literatura não deixa claro, no entanto, o peso de cada parte interessada no que diz respeito à tomada de decisão. As atividades das empresas regenerativas, por sua vez, são compreendidas dentro de

um espectro, que considera desde o ações empresariais com impacto zero (cocriação de valor pode ser entendida como equivalente à codestruição de valor) até um negócio idealmente regenerativo, que traga benefícios ao SSE, sem codestruição de valor (Du Plessis & Cole, 2011; Hahn & Tampe, 2020);

- resultados: os objetivos das empresas regenerativas não estão direcionados para a maximização dos dividendos (Vlasov, 2019) e sua lógica é transpassada pela comercialização de produtos e serviços em equilíbrio com o meio ambiente. É imprescindível frisar que empresas regenerativas devem adotar um modelo rentável e que gere renda, de modo que o empreendimento logre atingir sua sustentabilidade financeira enquanto segue seu principal propósito de beneficiar os SSE. Considerando este o lastro dos negócios regenerativos, o entendimento de sucesso unicamente conectado ao lucro monetário é transpassado e compreendido em termos de melhorias perpetradas no local de atuação (Muñoz & Branzei, 2021). O sucesso é visto, portanto, como reflexo dos benefícios trazidos a uma gama de atores, em especial a comunidade e o meio ambiente, e pode ser equacionado de forma particular por cada empresa. A literatura sobre o tema não explícita, entretanto, como essas melhorias ao sistema social-ecológico podem ser mensuradas e quantificadas.

A despeito dos dados e das análises tecidas a partir da literatura existente sobre o tema, ainda é necessário aprofundar a compreensão sobre todos os aspectos desse novo tipo de empresa, abordando pontos não discutidos sob a perspectiva acadêmica, amadurecendo o entendimento sobre o modelo de negócio regenerativo e avolumando as pesquisas nascentes sobre regeneração. A presente pesquisa objetiva, desse modo, analisar o modelo de negócio de empresas regenerativas, perpassando os quatro pontos levantados – valor, pessoas, processos e resultados. Busca, outrossim, compreender as características desses modelos e suas estratégias de atuação.

2.4 Desenho da pesquisa

A presente seção apresenta um compilado dos principais autores utilizados nesta pesquisa, os constructos estudados por cada um, além dos principais tópicos abordados em seus trabalhos. A Tabela 2 tem por objetivo auxiliar na identificação dos referenciais aqui debatidos, assim como seus principais expoentes na literatura acadêmica.

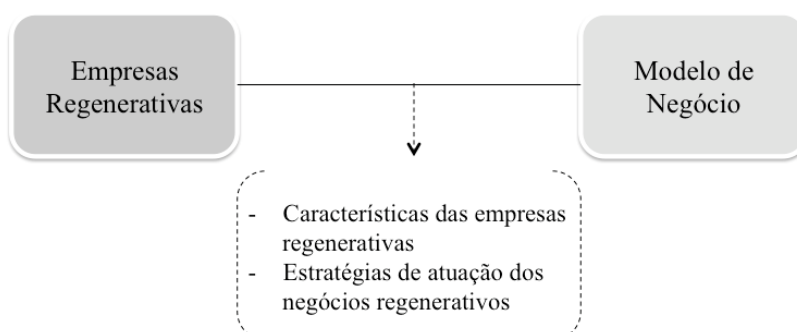
Tabela 2 – Resumo do referencial teórico

Problema de Pesquisa	Constructos	Tópicos	Referencial Teórico	Resumo
Verificar como o modelo de negócio evidencia características acerca das empresas regenerativas	Modelo de negócio	Conceitualização	Amit e Zott (2001), Osterwalder et al. (2005), Richardson (2008), Baden-Fuller e Morgan (2010), Osterwalder e Pigneur (2010) e Teece (2010).	Conceitualização sobre a teoria e apresentação de <i>frameworks</i>
		Modelo de negócio sustentável	Bocken et al. (2013), Boons e Lüdeke-Freund (2013), Jones e Upward (2014), Elkington e Upward (2016) e Upward e Davies (2019).	Definição e <i>frameworks</i> ; <i>Flourishing Business Canvas</i>
	Empresas regenerativas	Conceitualização	Vlasov (2019), Hahn e Tampe (2020) e Muñoz e Branzei (2021).	Definição sobre o que são empresas regenerativas
		Histórico do conceito	Mang e Reed (2012), Brown et al. (2018), Gibbons (2020a) e Schreefel et al. (2020).	Uso de regeneração em outras áreas de pesquisa, como construção, <i>design</i> e agricultura
		Sobre o conceito de regeneração	Reed (2007), Gibbons (2020b) e Morseletto (2020).	Explicação sobre o conceito de regeneração e comparações com restauração e sustentabilidade
		Modelos de negócio regenerativos	Konietzko et al. (2023) e Hahn e Tampe (2020).	Explicação sobre modelos de negócios focados no meio ambiente

Fonte: Elaborada pela autora.

Embasado na literatura destacada, a pesquisa descreve e analisa as características de atuação e as estratégias das empresas cacauceiras selecionadas para identificar se elas se classificam como negócios regenerativos. Para tanto, a aplicação do modelo de negócio respalda as análises, com o intuito de evidenciar as características desse novo tipo de empresa. A Figura 4 exemplifica o desenho da pesquisa, de modo a elucidar de forma visual os constructos aqui analisados.

Figura 4 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

3 METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado à descrição da metodologia adotada para a consecução e análise deste trabalho, abrangendo a abordagem, o método, a coleta de dados e a técnica de análise para alcançar os objetivos aqui propostos.

3.1 Abordagem

Esta pesquisa procurou compreender o funcionamento das empresas regenerativas e seu desenvolvimento sinérgico com o meio em que atuam. A abordagem do estudo é, por conseguinte, *qualitativa*, a qual auxilia pesquisadores a compreender as pessoas e os contextos social e cultural no qual habitam (Myers, 2019), ou seja, provê dados para o entendimento da relação entre atores e a situação. Seu objetivo é interpretar as singularidades do fenômeno em destaque, assim como compreendê-lo profundamente.

Com a preocupação de explicar ou descrever um evento, o estudo qualitativo é recomendado para fenômenos complexos, de natureza social e dificilmente quantificáveis, sendo que os dados usados são coletados por meio do contato direto do pesquisador com o conceito ou fenômeno analisado (Freitas & Jabbour, 2011). Sua vantagem está em permitir a análise em profundidade e abrangência, além de iluminar a percepção sobre fenômenos nascentes ou pouco estudados. Nessa perspectiva, Creswell (2013) defende que pesquisas qualitativas podem preencher lacunas na literatura existente ou criar novas perspectivas, além de abordar tópicos pouco elucidados. Portanto, essa abordagem mostra-se aderente aos objetivos do estudo, uma vez que a pesquisa qualitativa auxilia no aprofundamento dos significados e características de fenômenos novos, como figuram as empresas regenerativas, e na aproximação do objeto analisado, especialmente em termos contextuais.

Caracteriza-se, também, por ser *um estudo exploratório e descritivo*. Tem caráter exploratório pois busca alcançar familiaridade com o fenômeno ou obter um novo entendimento sobre ele, mostrando-se ideal para áreas do conhecimento ainda pouco estudadas e estruturadas. Neste tipo de pesquisa, em suma, “a principal acentuação refere-se à descoberta de ideias e intuições” (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1974, p. 59). A escolha por tal caracterização alinhou-se ao objetivo da pesquisa, já que buscou propiciar um maior entendimento sobre um fenômeno recente e como ele pode ser representado por modelos de negócio inovadores.

No âmbito do presente estudo, o caráter descritivo ocorre no sentido de coletar e descrever, com precisão, as características de um grupo, situação ou indivíduo, levantando percepções sobre um determinado fenômeno ou situação. Objetiva obter informação exata e completa, evitando vieses e seguindo um planejamento preciso de pesquisa (Selltiz et al., 1974).

3.2 Método

O *estudo de caso* é o método de pesquisa adotado. Pode ser definido como uma estratégia de pesquisa cujo objetivo é compreender a dinâmica existente dentro de configurações específicas (Eisenhardt, 1989). Essa estratégia é comumente utilizada quando o foco está em fenômenos contemporâneos e no contexto em que estão inseridos, e para responder às questões de pesquisa feitas para compreender “como” e “por que” determinados fenômenos acontecem (Yin, 2008). O estudo de caso permite, nesse sentido, detalhar as características dos modelos de negócio regenerativos e pode ser aplicado para analisar fenômenos novos, de modo que tal método se mostra adequado para retorguir ao problema de pesquisa deste estudo.

Optou-se pelo *estudo de casos múltiplos*, quando duas ou mais instituições são analisadas, visando obter maior consistência e alguma possibilidade de generalização dos resultados encontrados (Freitas & Jabbour, 2011). O estudo de casos múltiplos é uma estratégia que, de forma abrangente, pode ser adotada para ocorrências com características singulares, permitindo o uso de uma variedade de métodos para a coleta e análise de dados. Face ao objetivo central do estudo, a unidade de análise será formada pelas *características e estratégias dos modelos de negócio regenerativos*.

A amostra é constituída por empresas brasileiras, incluindo cooperativas e associações, que obedeçam a requisitos predeterminados. A primeira condição estabelece que serão amostrados empreendimentos que atuem no setor agropecuário, um dos setores com maior participação no PIB brasileiro, o qual representa aproximadamente 28% do total do país (Cepea, 2021). É importante ressaltar que o Brasil figura como um dos mais importantes exportadores mundiais de alimentos (Embrapa, 2018).

De forma especial, o estudo enfoca o ramo da cacauicultura, devido à crescente demanda por cacau gourmet e com qualidade superior, além da preocupação com a responsabilidade social e ambiental no âmbito de sua produção (Brainer, 2021; Santos, Santos, & Santos, 2019a) e da importância socioeconômica do cacau para as comunidades e

regiões dedicadas ao seu cultivo. Em 2021, o Brasil assumiu a sétima posição na produção global de cacau, com os maiores cultivos presentes nos estados do Pará e da Bahia (CocoaAction Brasil, Instituto Arapyaú, & WRI Brasil, 2021). Nesse sentido, a cacauicultura apresenta diversas oportunidades de crescimento, especialmente em decorrência das inovações tecnológicas no ramo, do fomento aos centros de pesquisa do setor e do potencial de consumo do mercado interno, refletidos na meta da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac) em relação ao aumento da produção de cacau no país pelos próximos três anos (Mapa, 2021).

Em termos sociais, uma particularidade crucial do setor escolhido diz respeito, sobretudo, ao tamanho dos negócios: de um total de 70 mil agricultores cacaueiros, 70% dos empreendimentos produtores são de pequeno porte³ (CocoaAction Brasil et al., 2021). Tal singularidade do setor abarca, portanto, características dos pequenos produtores rurais, como o baixo nível de renda e de escolaridade (Buainain, Cavalcante, & Consoline, 2021). Tais condições potencializam a situação de vulnerabilidade, a precarização trabalhista e a exclusão social de produtores agrícolas. Em face desse cenário, a cacauicultura tem se mostrado como um propulsor de transformação social nessas comunidades, uma vez que propicia uma fonte de renda às famílias rurais, já acostumadas a receber salários desvalorizados em comparação aos empregados urbanos e industriais.

É latente, portanto, a importância desse cultivo para o desenvolvimento regional e territorial, para a formação identitária dessas comunidades, para a promoção de inclusão e justiça social e para a dinamização da economia local (Nunes, 2019; Trindade, Marcovitch, & Pereira, 2021). O cacau tem proporcionado benefícios aos trabalhadores rurais e a toda a comunidade, ao passo que estimula investimentos regionais advindos do governo, de entidades privadas e de universidades que fortaleçam a cadeia produtiva cacaueira, além de ser um símbolo de reconhecimento das pessoas nas localidades de produção e item constituinte do patrimônio cultural da comunidade.

Essa condição está em linha tanto com a definição de empresas regenerativas, que apostam na sinergia com o sistema social-ecológico, quanto com o objetivo proposto pelo estudo. É importante frisar que a cadeia de beneficiamento do cacau apresenta várias etapas e

³ De acordo com a legislação brasileira, as pequenas propriedades rurais têm entre 1 e 4 módulos fiscais, enquanto as médias propriedades apresentam de 4 a 15 módulos fiscais. O conceito de módulo fiscal é uma unidade de medida em hectares estabelecido pelo Incra, e varia de 5 a 110 hectares, conforme a localização da propriedade. A definição de agricultor familiar, segundo as leis do país, também adota o conceito de módulo fiscal, cuja área da propriedade não ultrapasse 4 módulos fiscais (Embrapa, 2023a).

atores envolvidos (Santos, Santos, & Santos, 2019a), e, nesse sentido, o presente trabalho foca em empreendimentos que atuam diretamente com a plantação cacauera. Negócios que atuam de maneira vertical na cadeia, desde o cultivo do cacau até seu beneficiamento e venda de produtos ao cliente final, também fazem parte do estudo.

Os aspectos sociais apontados descortinam o segundo requisito, que busca selecionar negócios que atuem na região paraense da Transamazônica, que abrange os municípios de Medicilândia, Uruará, Pacajá, Anapu, Altamira, Vitória do Xingu e Brasil Novo. Tal território   reconhecido como um dos mais importantes polos cacaueros do Pará e concentra boa parte da produ o, sendo responsável por mais de 60% do volume do estado (Valente, 2012).

A terceira condi o estabelece a sele o de empreendimentos que adotem práticas alinhadas   prote o ambiental e que pretendem melhorar ou regenerar as condi es do meio ambiente. Este requisito está sedimentado nas altas taxas de desmatamento do Pará verificadas nos últimos anos (MapBiomas, 2023) e na demanda pela constru o de novos cenários que estejam centrados na natureza e que garantam o futuro da biodiversidade amazônica.

De acordo com as condi es definidas, a amostra foi selecionada e engloba quatro empreendimentos do setor cacauero, o que deve prover pontos de destaque de cada caso, assim como permitir a identifica o de temas interligados entre os negócios amostrados (Creswell, 2013). De acordo com o postulado por Eisenhardt (1989),   preferível evitar a amostragem por meio de escolhas aleatórias. Para analisar novos fenômenos e estender teorias emergentes, a recomenda o   selecionar casos em situa es opostas, o que permite a replica o dos resultados. A amostragem teórica  , portanto, adotada no presente estudo, de modo a corroborar a nascente pesquisa sobre empresas regenerativas.

Por fim, a disponibilidade para participar do estudo também foi considerada como um dos critérios de sele o. Tal critério foi adotado porque a pesquisa lança mão de técnicas de coleta de dados primários, que requerem a adesão dos pesquisados.

Atendendo aos critérios postulados para a sele o dos casos, tem-se a seguinte amostragem de negócios (Figura 5):

- Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica (COOPATRANS), fundadora da marca de chocolate Cacaaway.   uma cooperativa criada em 2010 e localizada em Medicilândia (PA), que atua junto   produ o de amêndoas de qualidade e de chocolates finos. No presente estudo, o nome COOPATRANS e Cacaaway são utilizados para referir-se ao mesmo negócio.

- Fazenda Panorama, situada em Uruará (PA). Uma propriedade com produção de cacau bulk e de qualidade em larga escala, comandada pela família Gutzeit.
- Abelha Cacau, um negócio familiar, localizado em Altamira/PA, dedicado à cacauicultura e à fabricação de chocolates de qualidade e finos.
- Fazenda Santa Catarina, responsável pela marca Kakao Blumenn. É um negócio familiar situado em Brasil Novo (PA), cujas atividades são baseadas na venda de cacau de qualidade e na produção de chocolates finos. Os nomes Kakao Blumenn e Fazenda Santa Catarina são intercambiados no presente trabalho.

Figura 4 – Amostragem das empresas para estudo de casos múltiplos



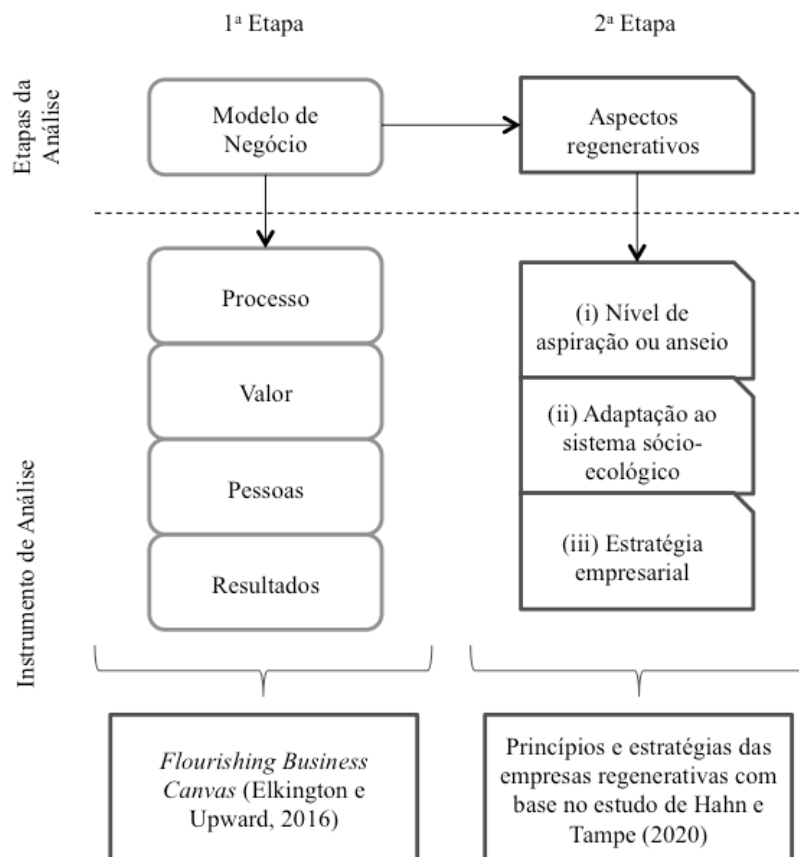
Fonte: Elaborada pela autora com base em Eisenhardt (1989).

Realizada a seleção das empresas, os modelos de negócio da amostra foram analisados e suas características contrapostas com base naquelas propostas pelo Flourishing Business Canvas (Elkington e Upward, 2016). Conforme a Figura 6, procedeu-se então à identificação das estratégias adotadas pelos negócios, bem como dos aspectos que permitissem considerá-los regenerativos de acordo com os princípios preconizados por Hahn e Tampe (2020). Para identificar as características próprias de uma empresa regenerativa foram observados nos casos:

- o nível de aspiração ou anseio do negócio, de acordo com três critérios: (i) o impacto de suas ações no SSE; (ii) a relação das ações e atividades da empresa com o sistema social-ecológico; e (iii) racional do negócio (fundamentos que embasam o contato com o meio);

- a adaptação às características e complexidade do SSE, seguindo igualmente três fatores: (i) o local; (ii) os fatores temporais; e (iii) a inclusão dos valores regenerativos às estratégias e práticas empresariais;
- a estratégia implementada por cada caso analisado.

Figura 5 – Instrumentos de análise adotados para examinar as empresas regenerativas de acordo com o modelo de negócio



Fonte: Elaborada pela autora.

3.3 Procedimento de coleta de dados

A escolha das técnicas para coleta de dados é essencial para uma pesquisa acadêmica e perpassa a adoção de diversos procedimentos metodológicos (Yin, 2008). As fontes devem, destarte, estar em consonância com os dados requeridos para atingir os objetivos do estudo.

A coleta de dados foi, dessa forma, realizada de três maneiras: levantamento de dados secundários e, ulteriormente, primários, além de observação. A verificação de *informações secundárias* ocorreu por meio da análise documental, realizada para contribuir com o entendimento do contexto e das características descritivas dos casos selecionados. Este tipo de análise é recomendável ao lidar com fonte estável, exata e com ampla cobertura, desde que se

incluam ressalvas quanto a eventuais dificuldades de acesso às fontes selecionadas (Yin, 2008). É, também, uma importante fonte de dados que se distancia de possíveis vieses e não é alterada nem desviada em função de interesses do pesquisador (Selltiz et al., 1974).

Na presente pesquisa, a análise documental abrangeu relatórios abertos, artigos jornalísticos, materiais da mídia ou disponíveis em sítios na *internet* e documentos públicos ou cedidos pelas empresas selecionadas, além daqueles disponibilizados por órgãos governamentais, como a Funcacau e a Ceplac, e por institutos de pesquisa do setor, como Instituto Floresta Viva e o World Cocoa Foundation. Os dados levantados foram usados tanto no desenho dos modelos de negócio das empresas escolhidas quanto na compreensão do contexto em que esses empreendimentos estão inseridos no âmbito do método adotado, o estudo de casos múltiplos (Yin, 2008). Nesse sentido, as informações secundárias respaldaram a investigação acerca do cenário brasileiro de cultivo de cacau e sua influência e conexão com o fenômeno regenerativo em empresas. Portanto, relatórios e dados sobre as comunidades, seus habitantes e o meio ambiente também fizeram parte da análise, o que incluiu documentos do IBGE, Inpe e IPCC, por exemplo.

É essencial destacar que as informações secundárias foram analisadas à exaustão, considerando que o levantamento de *dados primários* ocorreu para preencher lacunas não respondidas nos modelos e no contexto de sua atuação. Neste estudo, a necessidade da coleta de dados primários foi balizada pelas características do setor cacauzeiro, formado majoritariamente por produtores de pequeno porte localizados no meio rural e com baixo acesso à infraestrutura de energia elétrica e internet (Buainain et al., 2021). No caso da amostra selecionada, os proprietários salientaram a inconstância na rede de internet. Esse cenário, agravado pela escassez de documentos disponíveis acerca das empresas, acarretou dificuldade em obter informações secundárias da amostra.

Diante dessa situação, a entrevista foi selecionada como técnica de coleta destinada a capturar informações acerca do objeto de pesquisa, a qual pode ser realizada com um único indivíduo ou com um grupo (Freitas & Jabbour, 2011). Dentre suas vantagens, é possível citar a versatilidade, a possibilidade de interpretar e observar ações dos entrevistados e a capacidade de repetir ou criar novas perguntas tanto para esclarecer quanto para aprofundar determinadas respostas.

A entrevista do tipo semiestruturada foi realizada com fundadores ou proprietários dos negócios selecionados e com um roteiro preestabelecido, mas concedendo flexibilidade ao entrevistador para investigar tópicos adicionais. Esse tipo de entrevista permite que os

diálogos sejam minuciosos e completos, com respostas singulares e concretas, além de revelar significações pessoais sobre o tema e percepções não superficiais (Selltiz et al., 1974).

Para as entrevistas, foram utilizadas como referência as 16 questões (Apêndice 2) indicadas para a construção do *Flourishing Business Canvas*. Com base nessas perguntas, a entrevista foi estruturada para obter as informações necessárias para moldar o modelo de negócio e apreender as características regenerativas da amostra (Apêndice 3). O questionário foi, ainda, testado em dois momentos distintos, com uma empreendedora social e com um consultor em empreendedorismo socioambiental para que fosse ajustado e adequado aos negócios amostrados. As entrevistas foram realizadas presencialmente em dezembro de 2022 com os empreendedores dos quatro negócios selecionados e de forma pontual em 2023 para a checagem de algumas informações (Tabela 3).

A *observação*, por sua vez, teve por intuito contribuir com o entendimento da realidade do caso e seu contexto, já que coloca o pesquisador no ambiente próprio da organização e lhe permite entender a complexidade do objeto. Um de seus principais benefícios é assegurar o registro do comportamento dos indivíduos como ele de fato ocorre e dos acontecimentos, analisados no momento de sua ocorrência. Nesse sentido, adotou-se a observação no presente estudo já que “seu objetivo pode ser a obtenção de dados suplementares significativos ou que possam auxiliar na interpretação de resultados obtidos por outras técnicas” (Selltiz et al., 1974, p. 229). Para o presente estudo, a observação foi realizada durante visita da pesquisadora aos negócios estudados nas localidades do estado do Pará, onde estão situados.

Através da associação dessas três estratégias de coleta, realizou-se uma triangulação de dados, cruzando e combinando as informações obtidas em fontes distintas (Apêndice 4). A triangulação confere confiabilidade e credibilidade à pesquisa, assim como um embasamento mais robusto para os constructos e hipóteses estudados (Eisenhardt, 1989). É recomendável, portanto, que a triangulação seja aplicada especialmente em estudos qualitativos (Freitas & Jabbour, 2011). Sob essa perspectiva, a pesquisa adota a utilização de múltiplas fontes (dados primários, informações secundárias e observação) como artifício que respalde a credibilidade do estudo.

Tabela 3 – Entrevistas realizadas

Negócio	Data	Entrevistado	Função	Código para a Citação
Abelha Cacau	06/12/2022	Antônio Pantoja	Fundador	E1_E1
COOPATRANS	10/12/2022	Ademir Venturim	Presidente	E2_E1
COOPATRANS	09/12/2022	3 agricultores	Cooperados	E2_E2 E2_E3 E2_E4
COOPATRANS	04/08/2023	Hélia de Moura	Responsável técnica	E2_E5

Fazenda Panorama	12/12/2022	Eunice Gutzeit	Proprietária	E3_E1
Fazenda Santa Catarina	08/12/2022	Verônica Preuss & José Renato Preuss	Proprietários	E4_E1
Fazenda Santa Catarina	04/07/2023	Verônica Preuss	Proprietária	E4_E2

Fonte: Elaborada pela autora.

3.4 Técnica de análise

A técnica adotada neste estudo é a análise comparativa, uma técnica amplamente utilizada nas ciências sociais e no campo da administração, que “consiste em investigar coisas ou fatos segundo suas semelhanças e suas diferenças” (Fachin, 2001, p. 40) e está pautada no estabelecimento de leis e relações entre grupos e fenômenos sociais através da comparação. Seu foco está no estudo do sistema, da estrutura e dos atributos organizacionais, assim como na relação que tece com o ambiente, investigando aspectos diferentes ou semelhantes de organizações idênticas. Em termos práticos, é indicada para a análise de uma quantidade limitada de casos similares.

Propiciando uma visão holística do fenômeno estudado e observando sua complexidade, a análise comparativa permite estabelecer modestas generalizações em relação às categorias selecionadas com base na teoria, além de identificar variações concomitantes. Desse modo, um dos passos primordiais para essa técnica é definir com precisão os atributos relevantes para a pesquisa, tendo como base o referencial teórico levantado. Esses atributos ou variáveis de análise devem permitir, de forma concreta, diferenciar ou assemelhar organizações e suas respectivas características (Bulgacov, 1998).

Os dados coletados foram inicialmente utilizados para aprofundar o entendimento acerca dos contextos em que se inserem as empresas e, de forma especial, da cacauicultura na região da Transamazônica, destacando suas similitudes e assimetrias, de acordo com os termos do estudo de casos múltiplos (Yin, 2008). Posteriormente, dados secundários e primários embasaram a construção do Canvas completo de cada negócio, considerando a contemporaneidade da ferramenta aplicada (Pellin, 2022) e a ausência de desenho formal ou indisponibilidade de modelo de negócio no caso de certos empreendimentos. A comparação amparou a análise dos modelos de negócio dos casos a partir dos 16 blocos analíticos postulados pelo *Flourishing Business Canvas*.

Em seguida, a investigação do aspecto regenerativo das empresas amostradas foi feita de acordo com os princípios definidos por Hahn e Tampe (2020) e igualmente baseada na análise comparativa. A comparação entre as variáveis permitiu identificar

semelhanças e diferenças dentre os casos estudados, além de propiciar o amadurecimento da conceitualização de empresas regenerativas e do entendimento acerca do modelo de negócio regenerativo.

3.5 Síntese da pesquisa

Abaixo, segue o resumo da pesquisa, representando a descrição das etapas adotadas (Figura 7); os principais aspectos do trabalho estão no Apêndice 5.

Figura 6 – Etapas adotadas pelo presente estudo

	Etapas da Pesquisa	Atribuições da Etapa	Instrumento de Análise
1°	Objetivo e problema de pesquisa	Definição do objetivo e problema de pesquisa do estudo	-
2°	Referencial Teórico	Levantamento do referencial teórico	-
3°	Seleção das empresas	Estudo de casos múltiplos, selecionados de acordo com critérios pré-definidos	-
4°	Levantamento de dados	Coleta de dados das empresas selecionadas através de informações secundárias e primárias e observação	-
5°	Análise contextual	Análise comparativa do contexto e do setor produtivo das empresas selecionadas	De acordo com método de estudo de casos múltiplos (Yin, 2008)
6°	Análise dos modelos de negócio regenerativos	Análise comparativa dos modelos de negócio regenerativos dos casos amostrados	<i>Flourishing Business Canvas</i> (Elkington e Upward, 2016)
7°	Análise: empresas são ou não regenerativas?	Análise comparativa	Princípios e estratégias descritos por Hahn e Tampe (2020)
8°	Considerações finais	Conclusão, contribuições da pesquisa, limitações do estudo e recomendações para estudos futuros	-

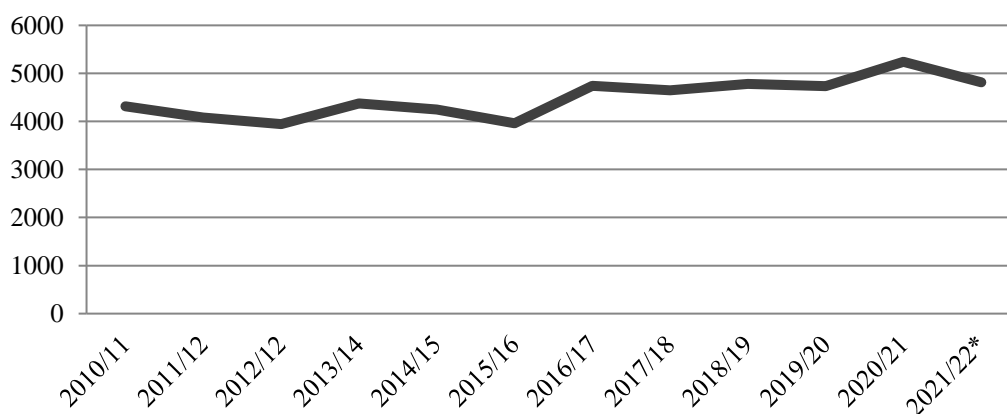
Fonte: Elaborada pela autora.

4 O CACAU NA TRANSAMAZÔNICA

Denominado cientificamente como *Theobroma cacao*, o que significa “alimento dos deuses”, o cacau é um fruto nativo da região amazônica. Seu desenvolvimento ocorre em regiões de clima úmido e quente, em especial na região equatorial, onde pode ser encontrado em florestas com temperaturas acima de 21 °C e altos índices pluviométricos. Está presente, em estado silvestre, em matas da América Latina, especialmente em regiões que vão do Peru ao México (Conab, 2019). São três as variedades de cacau: o Forasteiro, o Criollo e o Trinitário. A variedade forasteira tem origem amazônica e é a mais usada em plantações ao redor do mundo devido à sua produtividade e resistência a doenças. No Brasil, está presente em cerca de 80% das plantações na Bahia e no Pará (Senar, 2018).

Mesmo apresentando algumas variações em determinadas safras, a produção mundial de cacau tem crescido ao longo dos últimos anos (Gráfico 1). A cacauicultura é predominante em áreas tropicais da Ásia, da América do Sul, da América Central e da África, sendo que este continente é responsável pela maior produção mundial de cacau e tem a Costa do Marfim como seu principal representante e maior produtor global. Outros países da África, como Gana e Camarões, também representam importantes regiões cacauceiras. Na América Latina, por sua vez, o Equador é o principal produtor, seguido pelo Brasil (Tabela 4).

Gráfico 1 – Produção mundial em toneladas de cacau entre os anos de 2010/11 e 2021/22 (em toneladas)



* Dados baseados na previsão da safra de 2021 e 2022.

Fonte: Elaborado pela autora com dados do Statista (2023).

Tabela 4 – Produção de cacau: participação por país

Posição	País	Ano de safra				
		2005/06	2010/11	2015/16	2016/17	2017/18
1	Costa do Marfim	37%	35%	40%	43%	44%
2	Gana	19%	24%	19%	20%	19%
3	Indonésia	15%	10%	8%	6%	6%
4	Equador	3%	4%	6%	6%	6%
5	Camarões	4%	5%	5%	5%	5%
6	Nigéria	6%	6%	5%	5%	5%
7	Brasil	4%	5%	4%	4%	4%
...	Outros	11%	12%	13%	11%	12%

Fonte: MDIC (2018).

A produção cacauceira nacional tem avançado nos últimos anos, mesmo que de forma sutil. Tal crescimento não simboliza, no entanto, a melhoria do posicionamento brasileiro em relação aos demais países, haja vista a ampliação da produção no continente africano. É importante pontuar que apesar de o Brasil ter se mantido na sétima posição no que se refere à produção cacauceira mundial, o crescimento do volume brasileiro reflete os esforços das regiões paraense e baiana direcionadas ao cultivo de cacau.

No século passado, a Bahia era responsável por grande parte da produção de cacau brasileira, situação que começou a ser alterada na década de 1990 como resultado da diminuição da área de plantio e da redução da produção. Isso ocorreu em decorrência de diversos fatores como a disseminação de doenças nos cacauzeiros (acometidos, em grande parte, por um fungo popularmente conhecido como vassoura-de-bruxa) e o endividamento dos agricultores.

Com o declínio produtivo na Bahia, a produção paraense vem ganhando destaque, tendo ultrapassado nos últimos anos a baiana. Historicamente, o estado havia se dedicado às lavouras de tabaco, café, arroz, cana-de-açúcar e cacau, assim como à pecuária. O desenvolvimento alcançado no século XVII foi desacelerado pela separação com o estado do Maranhão, voltando a crescer economicamente com a exploração do látex e da borracha no século XXI. Com a queda nas exportações de borracha, o Pará conseguiu retomar seu desenvolvimento com investimentos em atividades agropecuárias, como a criação de gado e a cacauicultura.

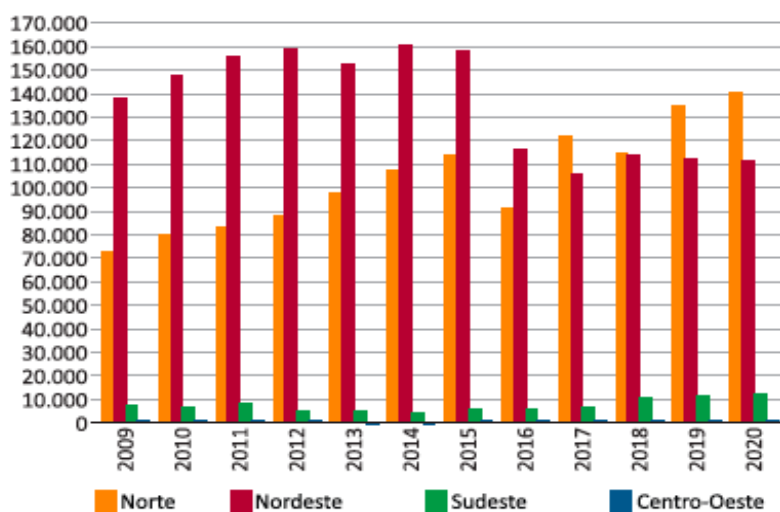
Os séculos seguintes presenciaram o crescimento da exploração de minérios, como o ouro e o ferro, assim como a construção da rodovia Transamazônica dentro do Programa de Integração Nacional (PIN). O objetivo do PIN era promover a integração amazônica à economia nacional a partir de um modelo de ocupação do território e de estímulo à intensificação da atividade econômica. A iniciativa incentivou ondas migratórias para a região, com a concessão de propriedades para famílias vindas do Nordeste e do Centro-Sul do

país, mas que chegavam à um território sem qualquer infraestrutura. Tal cenário acarretou a expansão populacional e a urbanização do estado, com a criação de municípios ao longo da rodovia Transamazônica (Santos, 2017), mas deflagrou uma ampla degradação ambiental e o incremento da pobreza na região. Vale pontuar que a obra foi abandonada sem alcançar os resultados sociais e econômicos desejados, e a rodovia permanece com muitos trechos inacabados ou sem pavimentação.

Durante a década de 1970, a cacauicultura foi estimulada por órgãos governamentais, como uma opção viável em comparação aos demais cultivos implantados na região. O Programa de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Cacauicultura (Procacau) foi criado com o intuito de ampliar a produção brasileira para além da Bahia e oferecer suporte aos produtores de cacau (Moda, Boteon, & Ribeiro, 2019). A Ceplac, por sua vez, instalou um escritório na região de Altamira e ofereceu, além de apoio técnico, mudas de cacau híbrido para os migrantes recém-chegados de outras regiões que optassem pela cacauicultura.

Desde esse período, o estado tem observado uma ampliação constante na produção de cacau. É possível afirmar que tal crescimento foi resultado do aumento da produtividade, consequência, por sua vez, da existência de terra roxa muito fértil na região, do acréscimo no número de propriedades voltadas para o cultivo de cacau e do auxílio técnico e das pesquisas de órgãos governamentais que permitiram melhorias no manejo das plantações (Nunes, 2019). No Gráfico 2, é possível visualizar que, a partir de 2015, a região Norte ultrapassou a produção do Nordeste, região tradicionalmente reconhecida pela produção de amêndoas.

Gráfico 2 – Quantidade produzida de cacau nas regiões em destaque (em toneladas)



Fonte: Brainer (2021).

A Tabela 5 permite comparar, em termos estaduais, a produção paraense à baiana, sendo que aquela representa atualmente a região com maior produção e maior produtividade de cacau do Brasil⁴. Vale ressaltar que a região da Transamazônica contribui com o maior volume de cacau do estado, o que confere a Medicilândia o título de “cidade do cacau”. É importante também pontuar que os estados do Amazonas e de Rondônia contribuem com a produção cacaueira do Norte, mas de forma tímida e variável, além de destacar o desenvolvimento contínuo da produção no Espírito Santo, um estado que não é tradicionalmente conhecido pela cacaucultura.

Tabela 5 – Produção anual de cacau no Brasil e nos estados brasileiros, de 1940 a 2020 (em toneladas)

Local	1940	1950	1960	1970	1985	1995	2006	2017	2020
Brasil	108.076	146.728	169.050	204.477	472.737	242.104	199.171	159.856	280.661
Bahia	103.269	139.431	161.581	195.297	424.996	215.486	155.656	85.244	118.018
Pará	2.053	2.612	1.965	1.548	22.329	15.062	28.888	67.024	144.663
Espírito Santo	1.004	2.608	3.772	5.899	12.104	6.165	7.025	5.296	11.271
Rondônia	-	-	-	8	9.814	3.605	5.951	1.854	5.069
Amazonas	1.589	2.007	1.458	1.762	2.148	988	1.331	258	1.266
Outros	161	70	274	244	1.373	798	321	180	374

Fonte: Brandão (2021).

Em termos ambientais, tanto a construção da nova rodovia Transamazônica cortando o Pará quanto a ampliação da pecuária a partir da década de 1970 implicaram a retirada de

⁴ A produção cacaueira no Pará engloba três polos: de Bragantina, do Médio Amazonas e da Transamazônica.

grandes parcelas de mata nativa e no desmatamento da Floresta Amazônica, degradação que permanece como um dos principais desafios da região até os dias atuais (Fearnside, 2020; Inpe, 2021). Durante essa época, o principal foco do governo militar era ocupar o território e desenvolvê-lo economicamente por meio da exploração dos recursos naturais, o que não englobava ações de proteção ambiental, pois a lógica difundida nesse período era pautada no desmatamento sistêmico da região.

Anos posteriores materializaram uma nova lógica, que evitava a degradação ambiental e apontava para uma conscientização acerca da importância da manutenção de florestas nativas – ideia alinhada à crescente preocupação global em relação ao meio ambiente (Pott & Estrela, 2017) e aos números alarmantes de desmatamento na Amazônia (Inpe, 2021). O Código Florestal brasileiro foi instituído em 1965, mas, impulsionadas pela redemocratização do país, novas discussões foram encorajadas na década de 1990, já que muitas de suas regras não estavam sendo cumpridas. Essa movimentação alavancou o interesse pela cacauicultura na Amazônia, cuja produção pode ser realizada em consórcio com plantas endêmicas e de modo a dinamizar a economia local.

Os diversos debates conduziram à edição de decretos nos anos 2000 que discorriam acerca das sanções e infrações administrativas no que tange à degradação ambiental, além de estabelecer normas para a regeneração de Áreas de Preservação Permanente (APPs) e Reservas Legais (RL). Um importante programa desse período, criado especificamente por produtores da Transamazônica, foi denominado Roça Sem Queimar, uma iniciativa que visava manejar os roçados sem o uso de fogo e de acordo com princípios agroecológicos. O programa incentivava a implementação de sistemas agroflorestais e a ampliação da diversidade de espécies (Serra, Carvalho, Sá, & Souza, 2007).

Outro marco jurídico de destaque foi a implementação do Novo Código Ambiental em 2012, que trouxe mudanças especialmente em relação aos regimes de RL e de proteção de APPs, e instaurou o conceito de regularização ambiental (Pertille, Coelho, Gerber, Faria, & Brun, 2017), o que teve grande impacto para produtores na Amazônia. Foram diversas as leis que refletiram os esforços brasileiros para estar em conformidade com os acordos internacionais ratificados pelo país no âmbito da proteção ambiental. Entretanto, a última gestão presidencial (2019-2022) representou o ápice de um processo de desmonte e afrouxamento das leis de desmatamento e foi uma real ameaça aos ecossistemas nacionais e à agricultura sustentável (Silva & Fearnside, 2022).

Paralelamente, os agricultores de cacau da Transamazônica divergem entre os melhores formatos de cultivo, transitando entre métodos de plantação a pleno sol, por um

lado, e o sistema agroflorestral, pelo lado mais sustentável. Muitos produtores locais convergiram em relação ao movimento que vislumbrava a possibilidade de, na Amazônia, ser possível viver, produzir e preservar a floresta. Nesse sentido, desejavam implementar sistemas produtivos pautados na harmonia com o meio ambiente, que pudessem utilizar os recursos naturais de forma sustentável e para regenerar áreas destruídas. Por esse prisma, a cacauicultura foi impulsionada na região, especialmente com a adoção de técnicas de produção que pudessem beneficiar o bioma amazônico.

O sistema agroflorestral (SAF) abarca formas de manejo do solo que estejam em consonância com os ecossistemas naturais e com a evolução ecológica e tem sido extensivamente implantado pelos agricultores. O emprego do SAF atua na manutenção do equilíbrio biológico, uma vez que sua estratégia concilia árvores regionais com culturas agrícolas, respeitando a interação das espécies em cada ambiente. Economicamente, esse consórcio entre árvores distintas pode ampliar a renda do produtor rural e ajudar a economia local, cultivando espécies florestais, alimentares ou frutíferas, e gerando produtos como frutas, óleos, sementes e alimentos (Senar, 2018)

O intuito desse sistema é combinar a produção de alimentos com a preservação ambiental, a manutenção do solo e a redução da área produtiva; ou seja, ele busca otimizar o uso do solo (Embrapa, 2023b). Alguns dos principais resultados do SAF são a recuperação de áreas desmatadas, o reflorestamento e o impulso à regeneração natural.

No âmbito da produção de cacau, o SAF ajuda a impulsionar os benefícios já trazidos pela cacauicultura, dado que este é tradicionalmente considerado um cultivo que protege os solos contra a degradação e preserva a diversidade natural da mata nativa (Valente, 2012). No polo Transamazônico, a plantação de cacau em SAF foi difundida e incentivada pela Ceplac já na década de 1970, cuja recomendação era realizar o plantio do cacau junto a espécies não frutíferas e de copa alta, como o mogno africano (espécie que não é nativa do país). Como resultado, grande parte das propriedades constituídas por roçados mais antigos de cacau adotaram o SAF com tais espécies, que não são parte constituinte da Floresta Amazônica. Outras roças, por sua vez, já contam com espécies endêmicas da região e/ou frutíferas, como a banana, o cajá, os ipês, o açaí e o cupuaçu.

Apesar dos benefícios divulgados, existem agricultores que optam por outro método de plantio para o cacau: a pleno sol. Nesse sistema, o solo é completamente limpo, com a retirada de todas as espécies nativas para o plantio único de cacau. Ambientalmente, essa prática se mostra menos alinhada à preservação ambiental, uma vez que o local deve ser desmatado para dar lugar à plantação de cacau.

Vale ressaltar que, de acordo com a entrevista realizada com um agrônomo da região, cada método de cultivo adotado carrega benefícios e desafios próprios. No sistema a pleno sol, as plantas de cacau recebem uma grande quantidade de sol e permanecem menores, o que facilita a poda e a coleta de frutos. No entanto, tal sistema exige irrigação constante, intensificação da nutrição via adubagem e cuidado redobrado com pragas. Se, por um lado, o SAF garante proteção e sombra aos cacauzeiros, além de maior dificuldade de transmissão de doenças entre as plantas, por outro, dificulta a coleta de frutos, exige poda constante e dificulta a mecanização do cultivo. A recomendação do agrônomo para a região é manter o SAF entre 30% e 40% de sombreamento, ou seja, manter espécies nativas que tragam uma cobertura de 30 a 40% para os cacauzeiros.

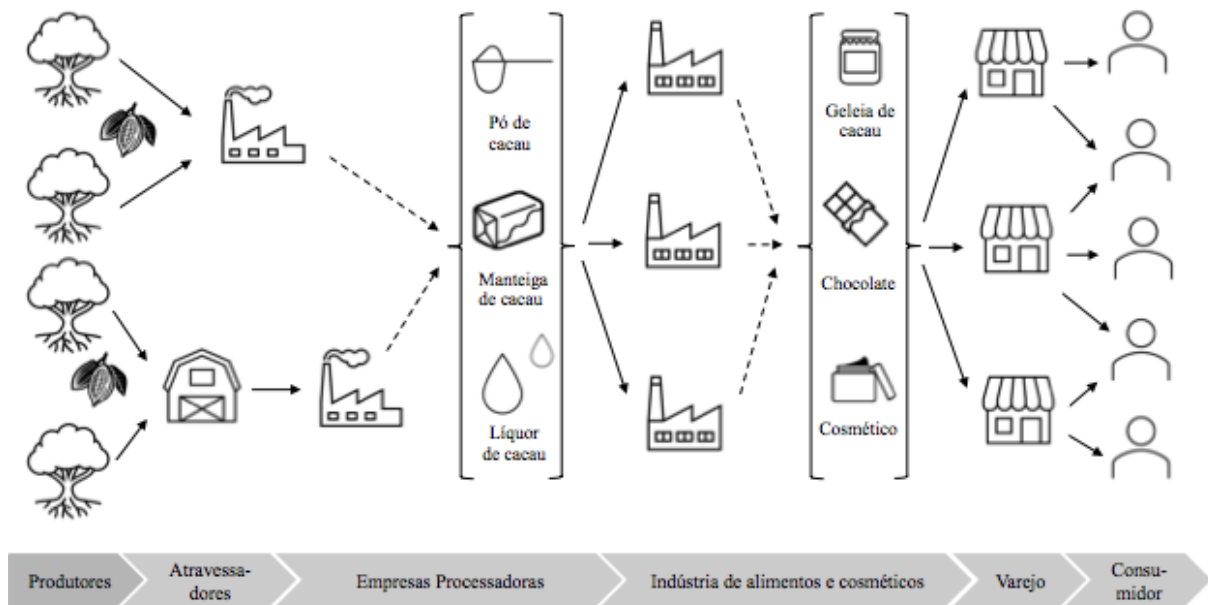
Para além do sistema de plantio, outro fator crucial para os agricultores é a escolha do tipo de cacau, que são três: cacau de várzea, cacau híbrido e cacau clonado ou enxertado. O cacau de várzea cresce naturalmente nas florestas em meio às demais espécies nativas, já adaptado ao regime de chuvas daquele ambiente e sem necessidade de adubação. O cacau híbrido, por sua vez, é um tipo proveniente do cruzamento entre diferentes tipos genéticos de cacau, como dos tipos Alto Amazônico e Baixo Amazônico. Esse é o principal tipo de cacau utilizado nas plantações da Transamazônica (híbrido e Trinitário), haja vista sua larga distribuição pela Ceplac. O cacau clonado ou enxertado é um tipo mais recente, no qual há a enxertia das mudas, o que deve conferir à planta clonada maior produtividade e resistência às pragas. Esse tipo está em fase de testes na região e tem sido cada vez mais adotado nas plantações cacauzeiras.

O cacau também pode ser segmentado em cacau *bulk* ou *commodity*, o cacau fino e o cacau especial, de acordo com as características organolépticas (sabor e aroma), químicas e geográficas das amêndoas. O cacau *bulk* é advindo do tipo Forasteiro e é o mais comercializado mundialmente (Fontes, 2013). O cacau fino, por sua vez, possui aromas especiais, assim como aspectos específicos ligados à genética e características físicas, que englobam a pureza, o sabor e a consistência. Ele advém do cacau do tipo Criollo ou Trinitário (Ferreira, 2017; Santos, Santos & Santos, 2019a). Já o cacau especial é formado por amêndoas orgânicas (livre do uso de agrotóxicos) e que adotam certificações, como o selo de origem, a certificação pelo UTZ e *Rainforest Alliance* (que certificam critérios sociais e ambientais), e de comércio justo (*Fair Trade*) (Brandão, 2021; Santos, Santos & Santos, 2019b). O teor de umidade e a prova de corte, com a análise do nível de fermentação, coloração e defeitos, são igualmente realizados para a diferenciação dos tipos de amêndoas.

Nesse sentido, uma importante tendência do mercado está voltada para a ampliação do uso e do consumo de cacau com uma qualidade superior. De forma especial, o mercado tem apontado para um consumidor exigente, que deseja chocolates com maior teor de cacau, de origem (com rastreabilidade), com certificações e fino (Santos, Santos & Santos, 2019b). O Brasil tem realizado esforços no sentido de alterar a visão mundial de que o país produz apenas cacau *bulk*. O país entrou no mapa do cacau fino em decorrência de premiações internacionais recebidas por produtores brasileiros, em especial durante o Salão do Chocolate de Paris em 2010 (Santos, Santos & Santos, 2019a).

Os produtores da Transamazônica têm investido, nas últimas décadas, na produção de cacau fino para uso na fabricação de chocolates especiais, atendendo a exigência dos mercados. O mercado paga um preço diferenciado para as amêndoas de cacau fino, acima do valor do cacau *bulk* (IISD, 2022), o que foi confirmado pelos agricultores paraenses. Atualmente, o preço do cacau *bulk* no mercado é de cerca de R\$ 13,00/kg (Mercado do Cacau, 2023), enquanto o valor do cacau fino é superior e apresenta variação no preço, de acordo com o comprador, e que pode variar de 10% até 150% a mais em relação ao convencional (Trindade et al., 2021). Tal incremento no preço de venda é outro fator que propulsiona a produção de grãos finos no Pará, o que acarreta um incremento do retorno financeiro para os agricultores.

Contudo, são de cacau *bulk* as maiores porcentagens de produção. No Brasil e, especificamente, na Transamazônica, esse tipo de cacau é adquirido junto aos agricultores por atravessadores, que depois revendem a *commodity* para processadores. Em alguns casos, entretanto, o volume é comprado diretamente por esses grandes processadores, como Cargill e Barry Callebaut. As primeiras etapas de beneficiamento das amêndoas são realizadas fora do Brasil e resultam no liquor de cacau, manteiga de cacau e cacau em pó, que constituem matérias-primas do chocolate, de sorvetes e de cosméticos, entre outros. Tais processadores situam-se majoritariamente em países não produtores de cacau, na Europa e nos Estados Unidos, onde estão localizadas as principais indústrias chocolateiras, a exemplo da Mars nos Estados Unidos e da Nestlé na Suíça (Brandão, 2021; Fiesp, 2021). As grandes chocolateiras são responsáveis, por sua vez, pela venda aos clientes e consumidores finais em todos os países do globo (Figura 8).



Fonte: Elaborada pela autora.

De forma, particular, a cadeia de suprimento na Transamazônica pode ser caracterizada como oligopsônica, apresentando muitos vendedores e poucos compradores (Nunes, 2019). Isso reflete uma cadeia desbalanceada, na qual há uma vasta gama de produtores desejosos por vender as amêndoas de cacau e uma quantia diminuta de processadores e fabricantes de chocolate, responsáveis pela compra dos grãos. Vale observar uma recente alteração nessa cadeia de suprimento, com a tendência de produção local de chocolate, em consequência das dificuldades de logística dessa cadeia, da necessidade de reduzir custos e da obtenção de qualidade pela amêndoa brasileira (Brandão, 2021). Nacionalmente, as principais processadoras são representadas pela Cargill, Barry Callebaut e Olam, enquanto a Nestlé e a Mondelez são as fabricantes líderes na produção de chocolate, com infraestrutura instalada no país.

A despeito da cadeia de suprimento tradicional, são muitos os produtores que têm deflagrado alterações na lógica difundida por décadas, tanto no que diz respeito à crescente produção de cacau fino quanto à verticalização da cadeia pelos agricultores. Nesse âmbito, essa mudança de estratégia incorreu no surgimento dos movimentos *tree to bar* (da árvore à barra) e *bean to bar* (do grão à barra).

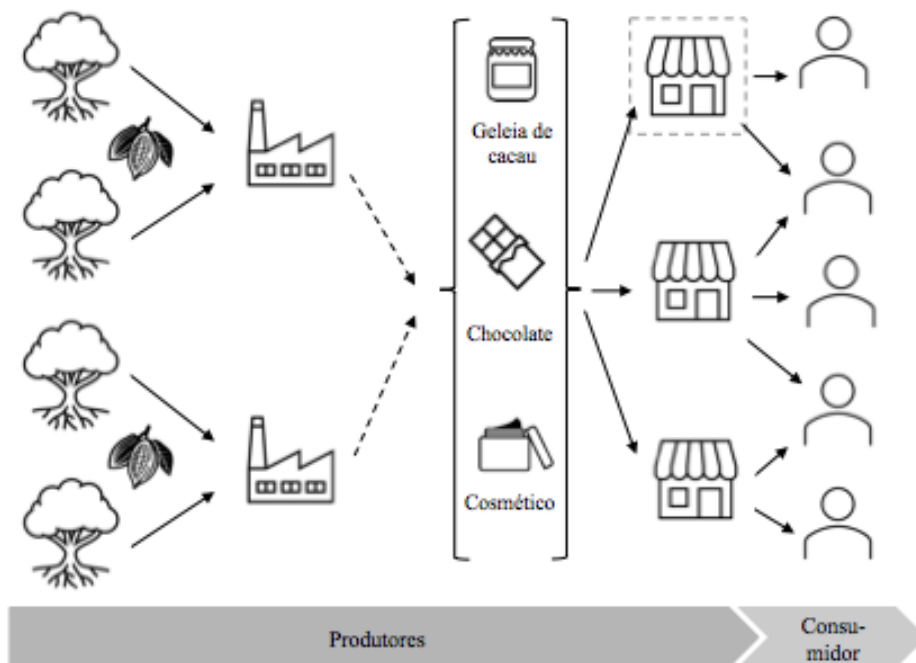
O *tree to bar* representa o processo no qual o produtor de cacau é responsável por toda a cadeia produtiva, desde o cultivo e manejo do cacau até a fabricação do chocolate e posterior venda ao consumidor final (Figura 9). Buscando o protagonismo dentro da cadeia, os produtores logram valorizar o *terroir*, implementar princípios sustentáveis e distribuir a renda de forma justa na cadeia (Matos, Funo, & Pimentel, 2022). Já o *bean to bar* resulta igualmente na verticalização da produção, mas nesse movimento o fabricante de chocolate

adquire os grãos de cacau diretamente do produtor cacauceiro, ao invés de comprar a manteiga de cacau ou demais insumos de grandes processadores (Christ, 2020).

Ambos os casos – *bean to bar* e *tree to bar* – representam um aumento do retorno financeiro aos agricultores, cujo lucro é um dos menores no âmbito da cadeia produtiva tradicional. Com a materialização desses movimentos, os produtores têm logrado melhorar as condições de suas famílias e dinamizar a economia local, especialmente em zonas rurais. Essa nova lógica também deflagra a valorização dos produtores, através da reorganização das relações sociais e de seus esforços no sentido de melhorar a qualidade das amêndoas.

Vale destacar que a produção cacauceira é majoritariamente realizada pela agricultura familiar e por pequenos agricultores. Portanto, a verticalização da cadeia é de suma importância socioeconômica para a região, já que os agricultores têm acesso limitado tanto a crédito quanto a tecnologias, além de falta de estruturação organizacional (Nunes, 2019). A agregação de valor permitida pela verticalização da cadeia é fulcral para impulsionar o desenvolvimento, nos âmbitos social e ambiental, dos produtores e do território da Transamazônica.

Figura 8 – Cadeia de suprimento do cacau na Transamazônica de acordo com o movimento *tree to bar*⁵



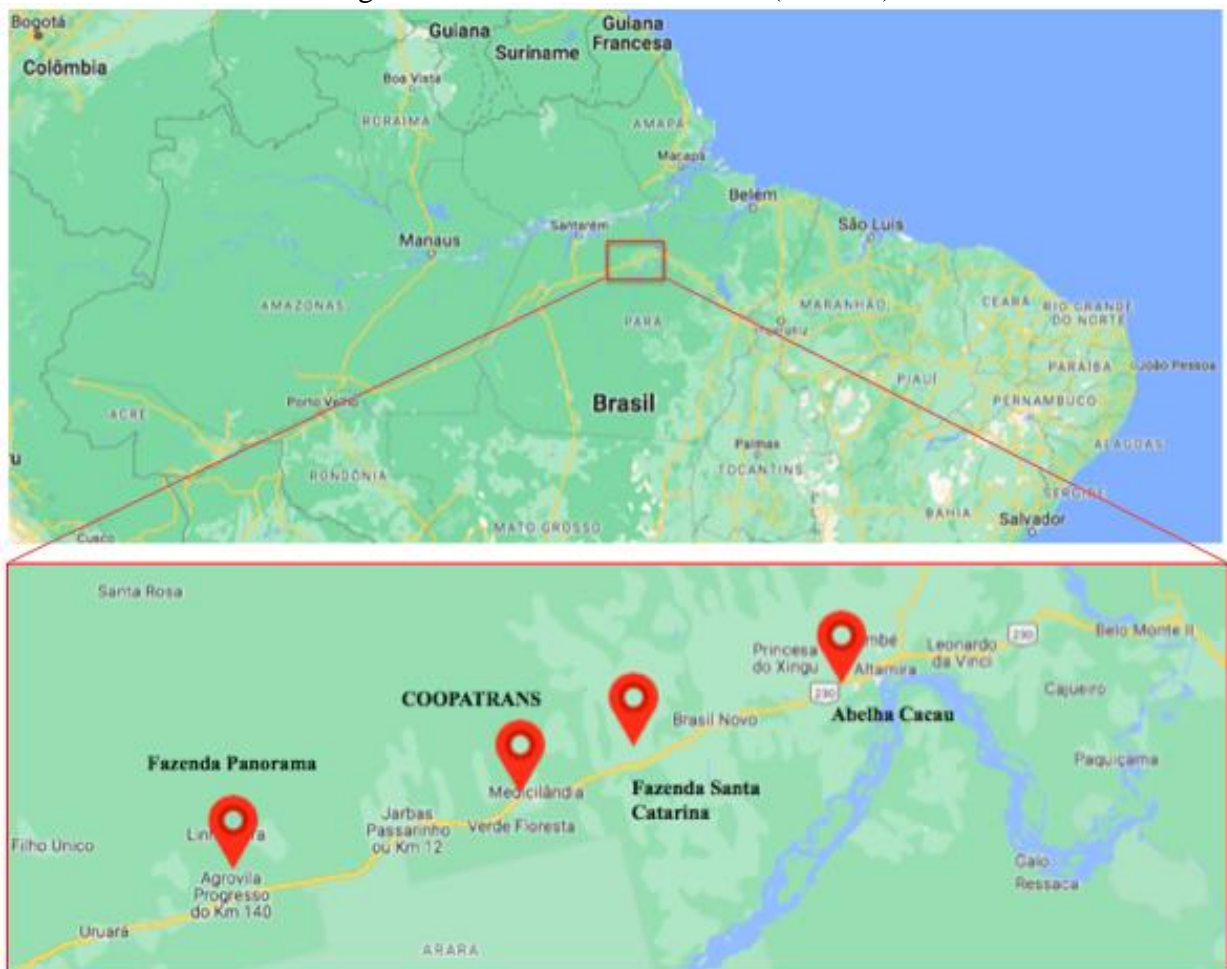
Fonte: Elaborada pela autora.

⁵ É comum que no movimento *tree to bar* muitos agricultores tenham seus produtos finais comercializados por terceiros, o que está representado na figura pelo desenho tracejado.

5 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Em consonância com os critérios destacados na metodologia, quatro negócios foram selecionados para servirem de estudos de caso desta pesquisa. São eles: Fazenda Panorama, Fazenda Santa Catarina, COOPATRANS e Abelha Cacau. As empresas estão localizadas na Rodovia Transamazônica, entre os municípios de Altamira e Uruará, no Pará (Figura 10), e apresentam histórias e identidades que transparecem suas particularidades e, simultaneamente, suas similaridades.

Figura 9 – Localização dos quatro negócios selecionados para o presente estudo de caso ao longo da Rodovia Transamazônica (BR-230)



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do Google Maps.

A Fazenda Panorama foi instaurada por Ervino e sua esposa Erna na década de 1970, na região do município de Uruará (PA), ambos responsáveis por todas as decisões e pelo desenvolvimento da propriedade. O casal está no rol dos primeiros migrantes a chegarem ao

território paraense como parte do programa de colonização do governo ditatorial da época. Constituem, outrossim, os primeiros produtores de cacau da região.

A propriedade localiza-se no Km 140 da Rodovia Transamazônica, um trecho ainda não pavimentado. O mesmo ocorre com o acesso à fazenda, um percurso de cerca de 5 km de estrada de terra. Atualmente, a fazenda totaliza 1536,73 hectares dedicados aos roçados de cacau em SAF com outras espécies nativas, além de espaços dedicados à manutenção e conservação da Floresta Amazônica. Atualmente, as operações são gerenciadas pela família Gutzeit: Ervino, Eunice e Elcy, com auxílio de seu filho Helton.

Regionalmente, a Panorama é uma importante referência para os demais cacauicultores e representa uma das pujantes produções na Transamazônica. Foi pioneira na produção de cacau fermentado e a premiação de sua amêndoa recebida em 2019 incentivou e propulsionou as reflexões sobre a importância dos produtores assumirem a fermentação do cacau e do pagamento superior associado à qualidade das amêndoas. Ou seja, a Transamazônica passou a ser encarada como um local produtor de cacau de qualidade. Atualmente, seus esforços estão pautados pelo desejo de aumentar sua produtividade e incrementar a produção de amêndoa fermentada de forma a respeitar a Floresta Amazônica (Figura 11).

O segundo negócio selecionado é a COOPATRANS, fundada em 2010 na região de Medicilândia, no Pará, localizada no Km 92 da Rodovia Transamazônica por cerca de 40 agricultores da região. O estatuto dispõe sobre os objetivos da cooperativa:

A COOPATRANS – Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica, tem por objeto, de um modo geral, a produção orgânica, o beneficiamento e a comercialização no atacado de cacau e cereais e seus subprodutos e prestação de serviços ambientais, fomentando e difundindo o cooperativismo sob seus diversos aspectos e entre as classes em geral. A Cooperativa com base na colaboração recíproca a que se obrigam seus associados, objetiva promover:

I. O estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades de interesse econômico de caráter comum.

II. A venda, em comum, da produção de seus associados nos mercados locais, nacionais e internacionais e a compra, em comum, ou produção de bens de consumo para distribuição aos seus associados.

III. Prestação de serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural através de sua equipe técnica aos seus cooperados, na obtenção de financiamento, equipamentos e bens de consumo e obter recursos provenientes de programas de créditos oficiais de entidades governamentais e não governamentais e projetos de desenvolvimento.

IV – O desenvolvimento de ações vinculadas de responsabilidade social e ambiental mediante atividades internas ou através de organismos especialmente criados para este fim⁶.

⁶ Estatuto da COOPATRANS fornecido por ocasião dessa pesquisa.

Em 2014, ocorreu a abertura da primeira fábrica de chocolate da Amazônia, realizada pela COOPATRANS, que culminou com a criação da marca Cacauway pela cooperativa, a qual tem solidificado sua imagem como uma das principais representantes do chocolate Transamazônico. Seu pioneirismo e maturidade refletem a dedicação de seus cooperados na implementação de boas práticas de cultivo cacauzeiro, nos protocolos de fermentação e no anseio de desafiar a cadeia tradicional de suprimento de cacau. A cooperativa logrou trazer os pequenos agricultores paraenses para o centro das discussões sobre as possibilidades de agregar valor à sua produção, invertendo a lógica produtiva e fortalecendo a identidade cacauzeira de Medicilândia e do Pará (Figura 12).

A Fazenda Santa Catarina está localizada nas redondezas do município de Brasil Novo (PA), a cerca de 20 km do centro da cidade, acessível pelo Travessão da 20. O Travessão é uma estrada vicinal de terra batida e encontra-se no trecho atualmente pavimentado da rodovia, sendo necessário percorrer cerca de 4 km para chegar à propriedade. A propriedade é gerenciada pelo casal catarinense Verônica e José Renato Preuss, juntamente a seus familiares, que se mudaram para o local em 2000 e, desde então, têm se dedicado à recuperação do terreno com o replantio da vegetação nativa e o manejo dos pés de cacau.

A propriedade possui 45 hectares, que, somados ao terreno da segunda propriedade do casal, totalizam 80 hectares sob responsabilidade da família Preuss, com 10 desses hectares empregados para o cultivo do cacau. Desde os primórdios, o negócio adota a fermentação das amêndoas, sendo que, a partir de 2019, inspirados pelo exemplo da Fazenda Panorama, categorizaram seu cacau como fino e passaram a vender as amêndoas com um valor diferenciado, que refletia de fato sua qualidade (Figura 13).

Em 2020, Verônica iniciou a fabricação de chocolate com as amêndoas produzidas na propriedade. A marca Kakao Blumenn foi criada, mas sofreu revesses devido à pandemia de covid-19, de modo que foi oficializada e ganhou popularidade nos anos de 2021 e 2022. Suas vendas têm apresentado uma expansão robusta, que, no entanto, se encontra truncada pela necessidade de investir e ampliar a fábrica de chocolate para atender novos mercados.

Já a Abelha Cacau foi criada em 2015 a partir da compra de uma propriedade no Km 25 da rodovia Transamazônica, entre Altamira e Brasil Novo (PA), pelo casal Antônio Pantoja e Kassandra. O objetivo inicial estava voltado para a preservação da natureza, para a educação ambiental e conservação do cacau nativo amazônico. Tal intuito foi galgado com a regeneração do terreno, antes dedicado à pecuária, ao replantio de cacauzeiros e ao cultivo de abelhas na propriedade.

Assim como ocorreu com a Fazenda Santa Catarina, a Abelha Cacau salientou a importância do exemplo descortinado pela Fazenda Panorama em 2019, que deu novos contornos à produção de cacau de qualidade em toda a Transamazônica. Na sequência, as mudanças culminaram com a produção própria de chocolate em uma fábrica implantada em Altamira/PA, cuja marca foi oficializada em 2020 (Figura 14). Atualmente, o foco está na produção de amêndoas e de chocolate de qualidade de forma sustentável aliado à conscientização ambiental tanto sobre o cacau quanto sobre a fauna e a flora amazônicas.

A Abelha Cacau integra o rol de negócios pertencentes ao movimento *tree to bar*, juntamente com a COOPATRANS e a Fazenda Santa Catarina. Representam, outrossim, o desejo de corroborar mudanças sistêmicas e, em conjunto com a Fazenda Panorama, amadurecer a força e o reconhecimento da cadeia produtiva responsável de cacau paraense a nível nacional e global.

Figura 10 – Pé de cacau com placa contendo *QR Code* na Fazenda Panorama



Fonte: Acervo da autora.

Figura 11 – Evento da COOPATRANS com seus cooperados



Fonte: Acervo da autora.

Figura 12 – Infraestrutura para secagem de amêndoas da Fazenda Santa Catarina



Fonte: Acervo da autora.

Figura 13 – Fábrica de chocolate da Abelha Cacau



Fonte: Acervo da autora.

6 ANÁLISE DOS CASOS

Na presente seção, a análise dos quatro negócios selecionados é exposta em três momentos, de modo a alcançar o objetivo proposto de descrever as características de atuação e as estratégias das empresas cacaeiras para identificar se elas se classificam como negócios regenerativos. Primeiramente, a descrição é realizada de acordo com os 16 blocos analíticos identificados pelo *Flourishing Business Canvas*, com a realização da análise comparativa entre os casos; ou seja, destacando as singularidades e semelhanças entre os negócios analisados.

Posteriormente, é realizada a verificação das características destacadas pelo modelo de negócio e sua conexão com os princípios das empresas regenerativas. Finalmente, cada negócio é descrito de modo a ressaltar os propósitos empresariais – adaptação e anseio – delineados para negócios regenerativos, além da estratégia dos casos selecionados (Hahn & Tampe, 2020). Nesse momento, a análise comparativa entre as empresas ampara, igualmente, a compreensão acerca do conceito de regeneração nos negócios estudados.

6.1 Análise de acordo com o *Flourishing Business Canvas*

6.1.1 Estoques biofísicos

A produção cacaeira exige recursos (estoques biofísicos) e serviços do ecossistema independentemente do produtor ou do negócio responsável. A disponibilidade de recursos naturais, como água e nutrientes do solo, é prerrogativa para a vitalidade do pé de cacau e, portanto, peça-chave para os casos analisados no presente estudo.

Nesse sentido, os quatro negócios em destaque fazem uso de materiais ou recursos naturais da biosfera, os quais são transformados ou utilizados pelas empresas. Eles empregam, primeiramente, os nutrientes do solo, a terra em si, água, oxigênio e raios solares, além de árvores de cacau e de outras espécies. Também são utilizados, mesmo que indiretamente, determinados animais da fauna, como os polinizadores e os seres humanos. A paisagem regional também é alterada, ou seja, todo o ecossistema local é modificado.

6.1.2 Serviços do ecossistema

Os serviços do ecossistema englobam processos que utilizam estoques biofísicos para gerar benefícios aos seres humanos. Nesse sentido, as propriedades estudadas utilizam solo

nutritivo, além do crescimento de plantas e frutos. Como resultado, usam serviços de suporte, que abrangem a fotossíntese e o ciclo de águas. De forma específica, utilizam serviços regulatórios, como a polinização, e culturais, como a educação ambiental, fatores que são especialmente ressaltados pela Abelha Cacau.

Além disso, também é percebida a provisão de serviços obtidos através do ecossistema, dentre os quais alimento e água potável. Esse é o caso, em especial, dos associados da COOPATRANS e da Fazenda Santa Catarina, que possuem em suas roças outras árvores frutíferas e animais para consumo próprio, além de rios e riachos nas propriedades, como ocorre com a fazenda Panorama. Também usam, de forma ampla, óleos fósseis, especialmente para transporte e logística dos insumos e produtos finais.

6.1.3 Atores do ecossistema

As atividades dos quatro negócios estudados impactam uma diversidade de atores do ecossistema. Tais atores englobam humanos e não humanos, dentre eles plantas de diversas espécies da região e toda a fauna local. Abarcam também as paisagens da propriedade, como rios, nascentes, colinas, a Floresta Amazônica, os roçados de cacau e de outras culturas. Os atores humanos correspondem a todos os habitantes afetados ou que tenham interesse na fazenda, como as comunidades regionais, os municípios próximos (Uruará, Medicilândia, Brasil Novo e Altamira [PA]), a mídia da região, organizações de proteção ambiental e de direitos humanos, locais e nacionais, e a humanidade como um todo.

6.1.4 Necessidades

Os atores não humanos têm suas necessidades atendidas de forma dicotômica: a cacauicultura mantém o pé de cacau na natureza, com a retirada exclusiva dos frutos. Ou seja, não é necessário remover toda a planta ou realizar a queima do local. Paralelamente, a adoção de SAFs incentiva a preservação da fauna e flora endêmicas, assim como a contenção do desmatamento. No entanto, as plantações acabam por ocupar, invariavelmente, o espaço da vegetação nativa. Assim, apesar de possuírem seu próprio ecossistema, que inclui abelhas, insetos e répteis, elas não representam o bioma amazônico em sua totalidade, com sua variedade de espécies vegetais e animais.

A maioria das propriedades estudadas tem plantações de cacau tanto em SAF quanto a pleno sol, ao passo que apenas a Abelha Cacau detém a totalidade do seu cultivo em SAF. A

Fazenda Panorama possui uma área específica de testes a pleno sol, o que também se aplica a alguns cooperados da Cacauway. Na Fazenda Santa Catarina, ambas as técnicas são adotadas com o intuito de compreender qual a melhor maneira de realizar o manejo do cacau na propriedade.

Em relação aos humanos, os negócios atuam de forma a incentivar a economia regional, por meio do oferecimento de empregos aos habitantes das comunidades adjacentes, em menor ou maior quantidade. Auxiliam, ademais, na formação da identidade cacauceira da Transamazônica, trazendo luz à produção de cacau de qualidade e avolumando o grupo de agricultores que demandam atenção do governo e de OSCs para a cacauicultura paraense. Nesse sentido, a produção de cacau é um dos principais mecanismos de propulsão econômica da região. Vale pontuar que negócios como a Abelha Cacau e a COOPATRANS apresentam um enfoque no compartilhamento de conhecimento, técnico ou não. A Fazenda Santa Catarina, por sua vez, deseja compartilhar experiências e conhecimentos com demais agricultores da região, mas não possui planos ou ações estruturadas para tal.

É importante ressaltar que o fator *necessidade* opera tanto para não humanos quanto para humanos. Os negócios atendem, assim, à crescente necessidade global de barrar as mudanças climáticas, de conservar a Floresta Amazônica e de atender as metas desenvolvidas no âmbito dos ODS para frear o aumento da temperatura mundial e garantir recursos naturais para as gerações futuras.

6.1.5 Governança

Os casos estudados constituem-se majoritariamente como empresas familiares, tendo os proprietários, e seus familiares, a responsabilidade total pelas decisões e estratégias adotadas por seus negócios, os quais, em termos de natureza jurídica, assumem a figura de sociedades ou empresas limitadas⁷. Dentre os casos analisados, a COOPATRANS possui um modelo organizacional díspar dos demais por se tratar de uma cooperativa. Sua criação foi oficializada por um estatuto contendo todas as diretrizes de funcionamento e governança. A cooperativa, formada por quarenta associados, possui um conselho administrativo e um conselho fiscal, eleitos quadrienalmente. O estatuto estabelece a divisão dos lucros entre os associados (20%) e um fundo de desenvolvimento (35%), além de um percentual para os

⁷ A sociedade limitada (Ltda.) é amplamente adotada no país, e nela há a atuação de dois ou mais sócios com responsabilidades limitadas e restrita ao valor de suas quotas (Sebrae, 2023).

conselhos administrativo e fiscal. Os associados são responsáveis por todas as decisões da cooperativa e também recebem um percentual do lucro por ela obtido.

Vale pontuar que as deliberações estratégicas dos quatro casos estudados são permeadas por opiniões e conselhos de terceiros, como agrônomos e especialistas na área. Isso significa que as decisões finais são de responsabilidade dos donos e produtores de cacau, que usam como apoio a recomendação de partes interessadas para a tomada de decisão.

6.1.6 Objetivos

Um dos principais objetivos da Abelha Cacau⁸ é valorizar a sustentabilidade, o estilo de vida saudável e em comunidade, sem prejudicar os recursos naturais. O negócio deseja, também, preservar o que é da Amazônia, o cacau e sua relação com a resistência dos habitantes da região da Transamazônica. Seu propósito perpassa a educação ambiental, o cuidado com o meio ambiente, o equilíbrio do ecossistema e a manutenção da floresta em pé.

Uma particularidade da Abelha Cacau é a inclinação da empresa para o fator nutricional dos produtos desenvolvidos à base de cacau. Tal enfoque, que abrange a preocupação médica e o incentivo ao consumo de produtos saudáveis, implicando o reforço da saúde de humanos, é um objetivo único que diferencia a empresa das demais.

Com uma filosofia sedimentada na geração de felicidade, produtividade e sustentabilidade, o principal objetivo da Fazenda Panorama é adotar um cultivo que mantenha financeiramente a família e seja compatível com a mata nativa. Atualmente, o intuito do negócio também é permeado pelo desejo de agregar valor à *commodity*, apostando na produção de amêndoa de cacau de qualidade e absorvendo processos alinhados à sustentabilidade e à manutenção da floresta em pé.

Nesse sentido, o compromisso corrente dos proprietários é conservar pelo menos 50% da área da fazenda,⁹ incluindo a preservação de nascentes e de rios intermitentes, que se formam durante a estação chuvosa. Dessa maneira, mais de 60% da propriedade mantém a cobertura nativa original e ultrapassa o compromisso publicado pela propriedade.

Em relação à COOPATRANS, os fundadores se uniram para criar a cooperativa com o intuito de: (i) integrar produtores da região que almejassem implementar um

⁸ Cf. <https://bit.ly/3Z0siO6> e <https://bit.ly/3LvHk99>.

⁹ Cf. <https://www.gutzeit.com.br/>.

cultivo que respeitasse o bioma amazônico (Sistema OCB/PA, 2020), (ii) melhorar a condição socioeconômica e ambiental dos moradores locais e (iii) prover auxílio na adequação dos produtores à nova legislação, pautada por mudanças no Código Florestal brasileiro na década de 1990.

Paralelamente, os cooperados desejavam alterar a lógica da cadeia do cacau, focando na agregação de valor ao produto e no retorno financeiro para a agricultura familiar que potencializasse a economia regional. A concepção da COOPATRANS já nasceu aliada à criação da Cacauway, uma vez que a marca anseia “ampliar a renda dos cooperados, cuidando para que as amêndoas de cacau produzidas por eles fossem beneficiadas no próprio local” (site Cacauway). Para tanto, um dos objetivos é produzir e comercializar chocolate de alta qualidade (*tree to bar*).

Os objetivos da COOPATRANS refletem seu pioneirismo na luta por mudanças na cadeia de produção do cacau. Apontam, de forma particular, seu anseio por alterar a lógica de retornos financeiros e adicionar valor à produção cacauceira realizada por pequenos produtores da Transamazônica, logrando verticalizar a cadeia e atuar desde o plantio do cacau até a venda de chocolate. Nesse sentido, o sucesso é definido pela gestão atual como o alcance dos objetivos estabelecidos pela cooperativa.

A Fazenda Santa Catarina manifesta uma característica singular no que tange um discurso preenchido pela implicação social e política das atividades da empresa. Seu anseio é, portanto, auxiliar os moradores e a economia local através da produção de cacau e de chocolate de qualidade, trazendo benefícios à região e protegendo o bioma nativo. Seus proprietários entendem o sucesso do empreendimento como o reconhecimento pelo seu trabalho, pelos benefícios gerados e pelo legado deixado aos demais (E4_E2). Permeando esses objetivos sociais e ambientais está a necessidade do casal de obter um retorno financeiro que possa sustentar a família.

De maneira geral, todos os entrevistados citaram a preocupação com a manutenção da floresta Amazônica dentre os objetivos de seus negócios, o que aponta para a conscientização dos proprietários em relação à importância da floresta em pé, da singularidade do ecossistema amazônico e da relevância de suas atividades para sua preservação. Igualmente, o desejo de ser sustentável e o termo sustentabilidade pautaram as falas nas entrevistas, ressaltando que constam no desenho de seus objetivos. Direta ou indiretamente, em todos os casos estudados está presente a necessidade e o desejo de obter retorno financeiro.

6.1.7 Atividades

A atividade central dos quatro negócios analisados está ligada ao manejo do cacau, o que engloba plantio, poda, irrigação, adubação, cuidado técnico e colheita dos frutos maduros de cacau. Inclui, ademais, a análise de solo e dos frutos, e a prevenção e tratamento de árvores com pragas e doenças. Os métodos e os processos são, entretanto, definidos e aplicados de forma distinta por cada proprietário, o que também varia de acordo com características específicas das propriedades e dos pés de cacau cultivados. A COOPATRANS, no entanto, não é diretamente responsável pela cacauicultura, mas fornece auxílio e compartilha conhecimento e boas práticas com seus cooperados, processo que abrange o fornecimento de suporte técnico e a compra de adubo para os associados.

Paralelamente, uma atividade tida como secundária em todos os casos estudados está ligada ao cuidado das árvores frutíferas e não frutíferas, endêmicas ou não, plantadas em SAF em conjunto com o cacau, e à criação de animais, como gado e galinhas. A banana, o cupuaçu e o açaí são exemplos de cultivos implementados em consórcio com a cacauicultura, produtos que são tanto para o consumo dos proprietários quanto para a comercialização e obtenção de renda adicional.

No caso específico da Abelha Cacau, o nome reflete a dedicação do negócio não somente com a plantação de cacau, mas também com a criação de abelhas nativas do Brasil. Dentro desse ecossistema, o objetivo é polinizar tanto as plantas cacauíferas quanto as árvores da Amazônia. As abelhas têm impactado o crescimento da produção de cacau e proporcionado um rendimento através da comercialização de mel e própolis.

Outra atividade central dos negócios é a fermentação das amêndoas de cacau. Os proprietários relataram o esforço no sentido de aprimorar e ampliar a produção, além de investir em novas estruturas, considerando inclusive questões sanitárias e processuais em todas as etapas da fermentação. Na COOPATRANS, além da produção de cacau, a fermentação é realizada pelos associados da cooperativa, cuja responsabilidade está em indicar os melhores processos e protocolos para esse processamento das amêndoas.

Uma atividade de extrema importância em três dos negócios estudados, com exceção da Fazenda Panorama, é a produção e venda de chocolate. A COOPATRANS, a Fazenda Santa Catarina e a Abelha Cacau têm processos e atividades próprios para a fabricação de produtos à base de cacau de qualidade. As empresas implementaram ações voltadas para a comercialização de seus produtos para o consumidor final e para a gestão de suas marcas de chocolate.

Atividades de suporte e administrativas também são realizadas pelos casos analisados, os quais englobam a administração da fazenda, o controle financeiro, o *marketing* e a propaganda dos produtos, a gestão de redes sociais, a compra de matéria-prima, o relacionamento com parceiros, com organizações do setor e com consumidores, a realização de contratos e gestão de recursos humanos (diretos e de terceiros). Tais atividades abarcam a participação em cursos acerca do manejo do cacau e de chocolate, além de eventos e premiações, nacionais e internacionais, relacionadas ao cultivo de cacau e à produção de amêndoas de qualidade. Incluem, igualmente, a recepção de visitantes em seus roçados e fábricas de chocolate.

Alguns negócios, no entanto, apresentam atividades únicas e interligadas aos seus objetivos, que as diferenciam das demais. No caso da Abelha Cacau, as atividades incluem o recebimento de visitantes, consumidores e estudantes para ações educacionais e de conscientização, tanto sobre a necessidade de preservar a Floresta Amazônica e sua fauna e flora, quanto sobre as características e a história do cultivo do cacau. Já a COOPATRANS realiza diversos eventos voltados para a conscientização dos cooperados acerca da importância e dos pilares de uma cooperativa, a difusão do valor agregado ligado ao cacau de qualidade e a implementação de protocolos para a fermentação das amêndoas de cacau. Suas atividades incluem, ademais, a compra de cacau de qualidade junto aos associados.

6.1.8 Recursos

Os recursos dos negócios em questão podem ser segmentados em dois tipos: tangíveis e intangíveis. Em relação aos recursos tangíveis, a fábrica da Cacauway detém todo o maquinário necessário para o processamento das amêndoas e produção do chocolate, além de espaço de armazenamento. Ela é responsável por processar toda a amêndoa aprovada, possuindo capacidade de processamento de 100 quilos de amêndoas por dia. Atualmente, a fábrica produz cerca de 1,2 toneladas de chocolate por mês.

A propriedade engloba, ainda, uma loja da Cacauway, um espaço administrativo, um galpão para a realização de reuniões e eventos da cooperativa e uma estrutura simples para a secagem de amêndoas de cacau. A cooperativa também conta com funcionários contratados para operações relacionadas à Cacauway e recursos financeiros advindos da comercialização de chocolate. Indiretamente, a cooperativa usufrui da produção de amêndoas de cacau de qualidade de seus cooperados, cuja área ocupa cerca de 600 hectares de terra dedicados à plantação de cacau.

A Abelha Cacau, por sua vez, conta com uma fazenda e uma propriedade na cidade de Altamira, que engloba uma fábrica para produção de chocolate e demais produtos, uma cafeteria e um espaço dedicado à educação e à história do cacau. O cacau produzido é consumido pela fábrica do negócio que alcança uma produção de 40 quilos de chocolate semanalmente e que resulta em 160 quilos de chocolate produzidos todo mês. A estrutura instalada na cidade encontra-se em um bairro fora da região central, o que reflete o desejo dos proprietários de beneficiar e incentivar a economia local de bairros carentes do subúrbio.

Na rodovia Transamazônica, a fazenda da Abelha Cacau possui toda a estrutura para a secagem e fermentação do cacau e quase 40 mil pés de cacau (entre híbrido e enxertado) em SAF com árvores frutíferas e não frutíferas da Amazônia. Sua produção anual de cacau fermentado é de mil quilos por ano. A empresa conta ainda com funcionários, tanto na fazenda quanto na fábrica, e com dinheiro em caixa, resultado da venda de seus produtos.

A Fazenda Santa Catarina, com 45 hectares, está localizada nas redondezas do município de Brasil Novo (PA). O casal possui outra propriedade, de modo que, em suma, são cerca de 80 hectares manejados pelos proprietários com uma plantação que totaliza 10 mil pés de cacau, entre variedades enxertadas e híbridas. Os terrenos apresentam, ademais, pés de espécies frutíferas e não frutíferas, como ipê amarelo e cumaru em SAF. A produção da fazenda é de cerca de cinco toneladas de cacau fino por ano, a qual deve passar para seis toneladas em 2023, de acordo com projeções do casal.

A propriedade conta ainda com infraestrutura dedicada tanto à fermentação quanto à secagem das amêndoas. Na fazenda está instalada a fábrica de chocolate, com o maquinário e espaço de preparo e estocagem dos insumos e produtos finais. Com um consumo de cerca de 50 quilos de amêndoas de cacau por ano, sua produtividade atual é de 150-250 quilos de chocolate por mês, o que totaliza cerca de 2.400 quilos produzidos anualmente. Funcionários e familiares auxiliam nas operações diárias e contam ainda com recursos financeiros que sustentam a evolução do negócio.

Já a Fazenda Panorama possui cerca de 1.500 hectares de terras, com solos férteis, alta disponibilidade de água e 200 mil pés de cacau. Tais fatores impactam a produção, sendo que *a produtividade depende do ano ... gira em torno de 200 toneladas a 250 (E3_E1)*, e chegou, em 2011, a 420 toneladas, um ano atípico na visão dos proprietários. A área da fazenda engloba não apenas a plantação cacauceira, mas também culturas como a banana e o cupuaçu, cultivados juntamente com o cacau em SAF. Apesar da diversificação, o foco está na produção de cacau, que se divide entre as 28 roças da propriedade.

A propriedade também possui todos os maquinários necessários para o manejo das plantações de cacau. Os recursos incluem uma sede administrativa, casas dedicadas às famílias que vivem e trabalham na propriedade e uma área de convivência para os empregados. Ademais, um espaço reservado para o beneficiamento de amêndoa de cacau de qualidade já está instalado. Os recursos incluem um fluxo de caixa positivo e funcionários que auxiliam no cotidiano operacional.

Em relação aos recursos intangíveis, todos os negócios detêm o conhecimento técnico acerca do manejo adequado do cacau como um dos principais recursos. Outro recurso fundamental é o conhecimento sobre o processo de fermentação das amêndoas de cacau. Os diversos ensaios realizados por cada proprietário resultaram na criação de processos de fermentação próprios, que perpassam várias etapas para alcançar a qualidade desejada para suas amêndoas (mais detalhes sobre a fermentação no Apêndice 5).

Nesse sentido, outro recurso intangível de três dos negócios, com exceção da fazenda Panorama, está pautado no conhecimento relativo à produção de chocolate e às receitas desenvolvidas. As empresas possuem uma diversidade de produtos em seu portfólio e investem no consórcio do cacau com produtos regionais, igualmente saudáveis e nutritivos, como a castanha-do-pará e o cupuaçu. Como resultado, os negócios têm se expandido, o que reflete a potência dos agricultores paraenses na verticalização da cadeia de cacau e na produção de um chocolate de qualidade genuinamente amazônico.

O reconhecimento e a consolidação das marcas é outro recurso intangível crucial para os negócios. A Cacauway, marca da COOPATRANS, já é considerada uma referência regional e nacional na produção de chocolate de qualidade na Transamazônica, especialmente por ser a primeira cooperativa a engendrar a verticalização da cadeia de cacau. As marcas Abelha Cacau e Kakao Blumenn ganham espaço no mercado local, apesar de ainda possuírem baixa visibilidade em comparação a outras marcas da Transamazônica, como a Cacauway.

Nesse âmbito, é importante pontuar, como recurso intangível, o forte relacionamento construído pelos proprietários com diversas organizações e atores do ecossistema cacauero. No caso da Abelha Cacau e da Fazenda Santa Catarina, é possível destacar a relação com a Universidade Federal do Pará. Já a Fazenda Panorama tem atuado na costura de relações com diferentes grupos multinacionais, centros de pesquisa e políticos de diversas esferas no intuito de reforçar os objetivos do negócio. A COOPATRANS tem trabalhado constantemente no estabelecimento de novos relacionamentos com atores nacionais e internacionais, assim como no fortalecimento dos laços com partes interessadas.

6.1.9 Stakeholders e parceiros

Em alinhamento com os objetivos e atividades, as empresas em destaque possuem uma ampla rede de partes interessadas e parcerias estabelecidas formalmente. Muitos desses *stakeholders* e parceiros são comuns entre os negócios, uma vez que atuam no mesmo setor e na mesma localidade, embora haja atores particulares a cada empresa.

Primeiramente, uma das principais partes interessadas são os *proprietários e seus familiares*, e, especificamente para a COOPATRANS, os associados da cooperativa. Todos os casos mostram um envolvimento ativo das famílias na produção de cacau e na manutenção da propriedade entre as gerações.

Os *funcionários* são outro *stakeholder* importante na constituição dos negócios. A Abelha Cacau tem um colaborador em sua fazenda, enquanto na fábrica mantém duas pessoas contratadas, todos com carteira assinada. Especificamente na fazenda, os proprietários trabalham com diaristas durante o período de safra, ao passo que, na fábrica, uma das colaboradoras está dedicada à produção de chocolate, enquanto a outra agrega funções extras à preparação de chocolate, como a compra de insumos e embalagens. A empresa objetiva, nesse sentido, contratar pessoas que morem nos bairros circunjacentes à fábrica para auxiliar na capacitação dos habitantes e famílias daquela localidade.

No caso da Fazenda Santa Catarina, os empregados atuam em duas atividades distintas: na produção de chocolate e no manejo dos cacauzeiros. No que tange à fabricação de chocolate, o casal contratou uma moradora da região para auxiliar na crescente produção. Para o roçado, os proprietários buscam uma nova pessoa que seja responsável pela limpeza e pelo cuidado das plantas. A Fazenda Panorama conta com diversos funcionários contratados para o cuidado dos roçados, dada a extensão da propriedade. No entanto, não foi possível confirmar com os proprietários os números de empregados diretos e indiretos do negócio.

Para a COOPATRANS, toda a estrutura produtiva e administrativa da cooperativa, considerando a fábrica e as lojas próprias, gera 11 empregos diretos, quantia que aumenta em cerca de 30% em datas comemorativas, como o Natal. No que diz respeito às lojas, duas são da própria cooperativa, enquanto as outras quatro pertencem a terceiros. Parte dos cooperados possuem propriedades onde *meeiros*¹⁰ operam, considerados não apenas *stakeholders* mas

¹⁰ Meeiros são famílias que vivem e trabalham em sítios dos quais não são proprietários, onde têm acesso a água, moradia e energia, assim como condições para cultivar seu próprio cacau. Em contrapartida, os meeiros se responsabilizam pela lavoura, limpeza da roça, poda, adubação, colheita e

também parceiros dos donos. A cooperativa estima que mobiliza, entre agricultores, suas famílias e meeiros, cerca de 200 a 300 pessoas.

Os *agrônomos* têm um papel fundamental junto aos negócios, uma vez que oferecem suporte ao cultivo de cacau de qualidade. Embora os proprietários tenham um profundo conhecimento e experiência sobre a cacauicultura, as entrevistas relatam o contato constante deles com agrônomos para o aprimoramento de técnicas de manejo, além da participação em conversas com outros cacauicultores.

Fornecedores, por sua vez, também podem ser enquadrados como partes interessadas e como parceiros. Na COOPATRANS, os fornecedores auxiliam em duas vias: fornecendo insumos para os associados, como adubo e matéria-prima para a fábrica de chocolate. Destarte, estes insumos são adquiridos, majoritariamente, de pequenos agricultores e mercados da região. Os produtos da biodiversidade local, como castanhas-do-pará, provêm de reservas extrativistas, localizadas no Rio Iriri (Reserva extrativista do Riozinho do Anfrísio e Rio Novo), bem como de produtores locais. As embalagens feitas com folhas de cacau advêm de comunidades extrativistas do Pará, ao passo que embalagens mais estruturadas são fornecidas por empresas de São Paulo e Curitiba e enviadas para o Pará.

Os insumos para a fabricação do chocolate da Kakao Blumenn, como leite em pó e açúcar cristal, são comprados diretamente nos mercados locais, já que o consumo é reduzido. Seria necessário incrementar a produção de chocolate para que fosse possível adquirir estes insumos em maiores quantidades e a um custo reduzido. Em relação às embalagens, a Kakao Blumenn adquire os produtos de empresas de Santa Catarina e de São Paulo. Os demais negócios não reportaram seus fornecedores nas entrevistas.

Os *clientes*, também parte dos *stakeholders*, podem ser segmentados em compradores das amêndoas de cacau fino e os consumidores que adquirem os chocolates. No primeiro caso, estão abarcadas a fazenda Panorama, cuja venda está direcionada para processadores de cacau, como a Barry Callebaut, além da fazenda Santa Catarina e dos associados da COOPATRANS, que vendem as amêndoas tanto para atravessadores quanto para a própria cooperativa, com *chocolatiers* e fabricantes de chocolate fino.

No que tange aos consumidores que adquirem chocolate, a maioria dos compradores é formada por famílias da região de Transamazônica e turistas que visitam a fábrica de chocolate dos respectivos negócios. A clientela da COOPATRANS, em comparação à Abelha

secagem das sementes de cacau. O valor obtido pela venda das amêndoas de cacau é então dividido entre proprietários do terreno e meeiros, com cada um recebendo 50% da quantia.

Cacau e à Fazenda Santa Catarina, é mais abrangente e robusta. Localmente, atinge consumidores das cidades de Altamira, Brasil Novo e Medicilândia, além de outros municípios paraenses, o que é fruto da implementação de lojas comandadas por terceiros no estado. Possui como clientes, ademais, consumidores finais, confeitarias e indústrias de chocolate fino (pequeno e médio portes) nas regiões Sudeste e Sul.

Tanto a Cacauway quanto a Kakao Blumenn possuem *revendedores* para seus produtos, em especial em mercados e lojas localizadas na Transamazônica. A Cacauway, de forma particular, tem revendedores nas regiões Sul e Sudeste do país, responsáveis pela venda de seus produtos e por estabelecer parcerias com pontos de venda nessas localidades. Os demais negócios não reportaram ter conexão com revendedores.

Em relação aos competidores, a Abelha Cacau, a Fazenda Santa Catarina e a COOPATRANS, na contramão da visão tradicional, relataram não enxergar competidores ao seu negócio, mas empresas que podem aprender e crescer juntas, em um ambiente de troca constante. Verônica citou a impossibilidade de ter concorrência, uma vez que o chocolate produzido por cada negócio, assim como a amêndoa, é único, ao passo que a Abelha Cacau enfatizou que demais produtores são tidos como parceiros.

Nesse sentido, os negócios estudados encabeçaram parcerias com *demais produtores locais* e indicaram que há uma constante troca de experiência entre agricultores da região. Uma importante parceria ocorreu entre a Abelha Cacau e a Fazenda Santa Catarina para a compra de manteiga de cacau, normalmente adquirida de grandes empresas como a Barry Callebaut e a Gencau.

As *comunidades* circunvizinhas e as cidades próximas são consideradas como *stakeholders* dos quatro casos analisados, uma vez que as empresas geram empregos locais e ajudam a potencializar a economia regional. Com exceção da Fazenda Panorama, os negócios também oferecem chocolate de qualidade e saudáveis às comunidades, tanto para o consumo, quanto como um item de presente.

Os proprietários dos quatro negócios têm logrado chamar a atenção do *governo*, de prefeituras e secretarias locais, e iniciar conversas com órgãos governamentais que buscam fomentar a cacauicultura na região e internacionalizar a produção da Transamazônica. Exemplo disso é o Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) e o Funcacau, concebido pelo Governo do Estado do Pará com o objetivo de fortalecer a cacauicultura na região, e a presença da Ceplac, que fornece apoio técnico.

É importante destacar, ainda, o papel da MDR, que lançou em 2014 o programa Rotas de Integração Nacional, cujo intuito é desenvolver a região através da produção inclusiva,

alcançada pela ampliação da capacidade produtiva e melhoria das cidades. Reeditado em 2019, o plano lançou a Rota do Cacau para potencializar o desenvolvimento regional da cacauicultura por meio da estruturação da produção local de cacau e de chocolate (MDR, 2020). A Rota foi implementada nas duas principais regiões produtoras de cacau do país – Bahia e Pará –, sendo que a COOPATRANS participa do comitê gestor do programa, reflexo de sua atuação e de seu papel de destaque na Transamazônica. A Fazenda Santa Catarina e a Abelha Cacau estão listadas entre os negócios participantes da Rota, mas não foi possível verificar a participação da Fazenda Panorama.

Todos os casos analisados estabeleceram fortes laços com *organizações da sociedade civil* e *universidades*, já que entendem a colaboração com tais entidades como fator essencial para compartilhar o conhecimento, aperfeiçoar o negócio e contribuir com a comunidade. Como exemplo, a Universidade Federal do Pará foi citada por todos os proprietários como um *stakeholder* vital para suas atividades, o que reflete a importância da pesquisa acadêmica e do relacionamento da instituição e de seus professores com a sociedade. Em relação a *associações*, apenas a Fazenda Panorama relatou, durante a entrevista, participar de uma organização local voltada para cacauicultores da região.

6.1.10 Cocriação de valor

De forma geral, a adoção de SAF nas plantações cacauíferas e a constante preocupação dos proprietários dos quatro negócios com a manutenção da floresta nativa em pé afetam a comunidade não apenas a nível regional, mas também global. Essa constitui uma cocriação de destaque, uma vez que colaboram com a preservação do ecossistema – fauna e flora – amazônico. De forma particular, o trabalho desenvolvido pela Abelha Cacau contribui para o cuidado e a expansão das comunidades de abelhas. Seu impacto está especialmente em auxiliar na polinização e reprodução de espécies vegetais endêmicas.

Ainda pautado pelo desejo de manter a cobertura nativa, os negócios têm investido no aumento da produtividade de seus roçados, visando incrementar a oferta de amêndoas para clientes e/ou para a fabricação própria de chocolate. No âmbito das operações e objetivos da Fazenda Panorama, uma das principais cocriações de valor ocorre através da sua produção robusta de amêndoas, uma das maiores da região, o que confere uma reputação junto aos seus clientes, especialmente no que tange à garantia de entrega das amêndoas.

Outra cocriação de valor compartilhada pelos negócios está sedimentada na produção de amêndoas de cacau de qualidade. A implementação de protocolos de fermentação e a

respectiva produção de amêndoas de cacau fino ou gourmet atendem a um nicho específico de compradores, cada vez mais interessados em insumos que possam conferir alta qualidade aos produtos finais (participantes do movimento *bean to bar*). Portanto, a fermentação das amêndoas gera valor tanto para os produtores, uma vez que incide em um maior retorno financeiro, quanto para os compradores, já que o mercado de cacau fino tem gerado uma demanda crescente por esse tipo de amêndoa. A exceção é representada pela Abelha Cacau que não vende suas amêndoas – elas são absorvidas em sua totalidade pela fábrica da marca.

Oferecendo benefícios para diversos de seus *stakeholders*, a COOPATRANS encabeçou uma importante mudança na compra de amêndoas de cacau com valor agregado. No mercado, a amêndoa de cacau vendida como *commodity* (cacau *bulk*) a processadoras alcança o valor de R\$ 12,50-13,00/kg. Tais compradores têm por objetivo adquirir grandes quantidades do cacau *bulk* a preço de mercado, de modo que a compra de amêndoas de qualidade está descartada. Nesse sentido, a COOPATRANS paga um valor extra aos cooperados de acordo com o nível de fermentação e qualidade da amêndoa, verificados durante a prova de corte, o que representa uma importante ferramenta de cocriação de valor da cooperativa. O preço mínimo pago pela cooperativa é de R\$ 13,00/kg, valor que pode aumentar em até 60% de acordo com a avaliação da fermentação das amêndoas recebidas.

A verticalização da maioria dos negócios, dando início às suas linhas de chocolates, constitui uma cocriação de valor de destaque, o que acarreta o crescimento dos retornos financeiros para os agricultores paraenses e propulsiona a bioeconomia local. A COOPATRANS, a Abelha Cacau e a Fazenda Santa Catarina são participantes do movimento *tree to bar* e cada negócio possui uma variedade de tipos de chocolate. A fala de Verônica Preuss ilustra o sentimento dos empreendedores dos três negócios: *o nosso cacau é o melhor cacau do Brasil, gente. Precisamos verticalizar isso porque conseguimos agregar valor* (E4_E1).

A variedade de produtos dos três negócios busca auxiliar na criação de marcas com identidade verdadeiramente amazônica, especialmente ao incorporar frutos regionais e naturais nas receitas, como o cupuaçu e o açúcar de coco. Nesse sentido, os esforços dos negócios têm culminado em participações em eventos do setor e em premiações diversas – para as amêndoas e o chocolate –, o que materializa a evolução das empresas e contribui com o amadurecimento e reconhecimento das marcas. Tanto a produção de amêndoas de qualidade quanto a de chocolates finos trazem visibilidade e potencializam o reconhecimento da região da Transamazônica como uma localidade voltada para a cacauicultura. Esse ganho de popularidade é uma cocriação de valor para os governos municipal e estadual e as

comunidades, já que alavanca as cidades para o cenário nacional e global e atrai a atenção de turistas, gastrônomos e interessados na fabricação paraense de chocolates.

Do ponto de vista dos consumidores, o produto final é considerado como um item de presente, comprado pelos moradores da região para presentear colegas e familiares que vivem em outras localidades. Vale ressaltar que o chocolate dos três negócios é consumido pelos locais, mas é tido, em especial, como um item de presente que representa a Transamazônica e sua cultura cacauera (E2_E1). Outra cocriação de valor promovida para os consumidores tem por fim propiciar um alimento saudável e nutritivo, que beneficia a saúde de seres humanos, sem o uso de emulsificantes em diversas formulações.

Para os empregados, a cocriação de valor está pautada na disponibilização de empregos, no treinamento e no repasse de conhecimento acerca da cacauicultura e do respectivo impacto nas famílias de seus colaboradores e na economia regional. O cultivo de cacau representa a principal fonte de recursos financeiros e o motor de subsistência das famílias da região.

Embora essas cocriações sejam compartilhadas pelos negócios estudados, eles também apresentam suas singularidades. A criação da COOPATRANS e de sua marca Cacauway impulsionaram as discussões sobre a produção de cacau na região e fortaleceram a elaboração de leis e programas de desenvolvimento local. Foram também um marco de mudança na lógica vigente da cadeia tradicional de suprimento de cacau. Essa alteração de paradigma contribui inclusive com a permanência desses agricultores na região, freando o processo de êxodo rural e gerando renda e melhores condições de vida para essas famílias.

No caso da Abelha Cacau, um fator de destaque dos produtos do negócio é a atenção às questões de saúde, o que incorre em uma produção sem conservantes e que possa agregar insumos que auxiliem no bem-estar de seus consumidores, como chocolates com alto teor de cacau e a venda de própolis. Outro importante exemplo é o trabalho de compartilhamento de informação e de educação ambiental. Frequentemente, Antônio recebe estudantes e o público em geral para apresentar a missão e os objetivos da Abelha Cacau, além de partilhar a história e os benefícios do cacau e de uma plantação cacauera harmônica com o meio.

6.1.11 Codestruição de valor

Os gestores da COOPATRANS ponderam que existem aspectos nos quais ainda se busca alcançar uma maior maturidade e que representam, ademais, uma codestruição de valor para seus *stakeholders* – externalidades negativas para as partes interessadas. Uma

preocupação da COOPATRANS, alinhada ao modo de pagamento, está respaldada na alta liquidez do cacau, já que o mercado desse produto estabelece, primordialmente, o pagamento à vista mediante entrega imediata das amêndoas de cacau, sem a possibilidade de vendas a prazo. Outra barreira do setor está ligada às grandes processadoras, cujos preços pagos são indiferenciados, ou seja, pagam o mesmo preço para lotes vendidos por cooperativas, agricultores ou atravessadores.

Nesse âmbito, são dois os desafios enfrentados pela COOPATRANS: o primeiro é que há cooperados que optam por repassar seus lotes de amêndoas de qualidade para outros compradores que tenham capacidade financeira de realizar pagamentos imediatos pelo produto *premium*, pois a cooperativa não tem fluxo de caixa para pagar à vista (são diversos os casos em que o cooperado necessita receber o pagamento com urgência, para seguir produzindo e manter sua família). O outro está relacionado à venda de cacau *bulk* através da cooperativa, o que se mostra inexecutável e inviabiliza o posicionamento da COOPATRANS como um ator-chave na venda de amêndoas.

Vale ressaltar que apenas 6% da produção total dos cooperados que alcança os padrões de qualidade da COOPATRANS, ou cerca de 25 t/ano, é adquirida para ser usada como matéria-prima na fábrica da Cacauway. As amêndoas que não passam na seleção, além dos lotes de cacau *bulk* produzidos pelos cooperados, são vendidas no comércio regular para empresas processadoras ou para atravessadores com o preço de *commodity*.

Já os empreendedores da Fazenda Panorama, da Abelha Cacau e da Fazenda Santa Catarina relataram não compreender que seus negócios possam gerar codestruição de valor para algum de seus *stakeholders*. Antônio enfatizou que a cacauicultura só traz benefícios, além de criar emprego e renda, reduzir o CO₂ e auxiliar no equilíbrio da biodiversidade (E1_E1).

6.1.12 Relacionamentos e canais

O cotidiano dos negócios está permeado pelo estabelecimento de relacionamentos com uma gama de *stakeholders* através de diferentes canais. Os quatro negócios analisados mantêm com os funcionários uma relação de confiança, direta e presencial, com o acompanhamento e presença frequente tanto na plantação de cacau quanto na produção de chocolate. Já o relacionamento de colaboração é latente com agrônomos, universidades, OSCs e comunidades. Existe, ainda, a construção de uma relação de confiança e experiência com os habitantes locais, com outros produtores de cacau e com fabricantes de chocolate.

A relação com os clientes transita em duas esferas. Pode ser considerada de confiança, especialmente com os compradores mais antigos e clientes que já conhecem as marcas e os negócios, através de pedidos realizados por e-mail, telefone e WhatsApp ou presencialmente em lojas (com exceção da Fazenda Panorama). Por sua vez, nos quatro casos estudados, os esforços estão focados em uma relação de conscientização e de crescente interação com novos compradores.

A comunicação com clientes fiéis ou novos está pautada na presença ativa em mídias sociais, majoritariamente no Instagram e Facebook, com foco em propagandas das marcas e incentivo à aquisição de seus produtos por parte dos compradores. Em face do ímpeto de alcançar novos mercados e clientes, os negócios têm apostado no estabelecimento de novos contatos e novas interações com possíveis compradores através de visitas presenciais, reuniões e participação em eventos.

A relação com o governo pode ser caracterizada como de confiança e/ou interesse. O canal de comunicação com órgãos governamentais é realizado de forma virtual, por meio de e-mails, e com reuniões presenciais realizadas pontualmente. Os negócios materializam, de forma paralela, um forte relacionamento com todos os atores ligados à cacauicultura, que são ainda convidados a participar ativamente das discussões sobre o tema através de uma gama de canais.

Entretanto, cada caso estudado engendra relacionamentos específicos com *stakeholders* próprios. Na COOPATRANS e na Fazenda Santa Catarina, o relacionamento com OSCs, como a Incubadora do Xingu, é sedimentado por uma relação de colaboração e de confiança, com encontros tanto de forma presencial quanto online, esta como decorrência da pandemia de covid-19.

A cooperativa também estabelece um canal de relacionamento através da presença em *marketplaces* como Magazine Luiza e Mercado Livre. Apesar dessa interação online, os relatos da COOPATRANS afirmam que grande parte dos comentários, sugestões e críticas, que embasam e guiam várias ações e mudanças do negócio, são recebidos por meio das lojas físicas, ou seja, do relacionamento de forma direta e pessoal. A relação com os donos de lojas da Cacauway, assim como com seu representante comercial, é moldada pela proximidade com o setor de gestão e o conselho administrativo da cooperativa, estimulada por meio de reuniões presenciais e contato online, via WhatsApp e e-mails.

A Abelha Cacau desenvolveu, de forma ímpar, um importante relacionamento de colaboração com universidades e institutos de pesquisa, o que impacta na coevolução das

partes envolvidas – o aprendizado é recíproco. A relação ocorre de forma próxima e, quando possível, presencial, com visitas à fábrica e à fazenda.

6.1.13 Benefícios e custos

Os custos e benefícios do Canvas selecionado transpassam o entendimento tradicional, cujo foco está apenas no caráter financeiro trazido aos negócios. Ele expande ambos os conceitos para que englobem aspectos sociais e ambientais.

Todas as empresas relataram custos financeiros relacionados à manutenção e ao manejo dos roçados de cacau (com exceção da COOPATRANS), à infraestrutura, ao emprego de funcionários, ao tempo dos proprietários, aos gastos administrativos, aos preços logísticos e, desconsiderando a Fazenda Panorama, à fabricação de chocolate e respectivas marcas. Os valores, no entanto, variam de uma empresa para outra e são gerenciados de forma particular pelos gestores. Paralelamente, os resultados financeiros positivos advêm da venda de amêndoas de qualidade ou *bulk*, no caso da Panorama, e de chocolate fino. Os empreendedores acompanham seus resultados e balanços financeiros, embora alguns cooperados da COOPATRANS tenham relatado não adotar nenhuma ferramenta de controle de gastos e de lucro.

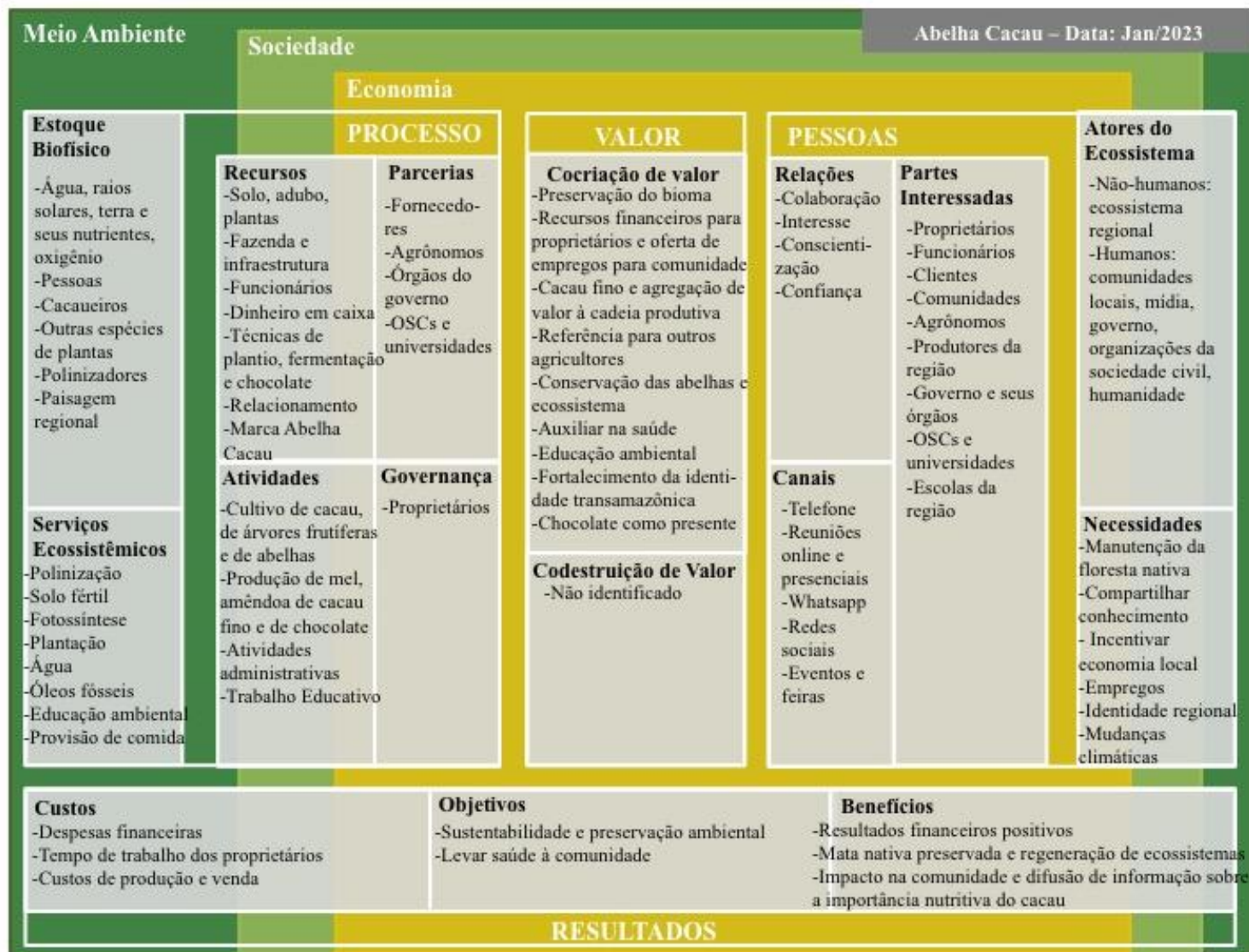
Para a COOPATRANS, apenas em 2018 foi possível alcançar o equilíbrio entre gastos e recebimentos, quando chegaram ao *break even* com um faturamento de R\$ 73 mil por mês. O faturamento médio mensal da Cacauway é de R\$ 79 mil, com base no ano de 2021, sendo que o lucro representa cerca de 12% do faturamento. No entanto, a projeção de crescimento era de R\$ 100 mil para o ano de 2020, o que foi inviabilizado pela pandemia de covid-19.

A fazenda Santa Catarina reportou um lucro de R\$ 5 mil por mês. Esse valor advém das vendas de amêndoas e de chocolate da Kakao Blumenn, e representa o carro-chefe da fazenda, responsável por manter os custos de toda a propriedade e da marca. O casal informou que realiza controles mensais, analisando os resultados financeiros e o esforço dedicado a cada uma das atividades da fazenda, para tomar a decisão de mantê-la ou não. Em 2021, suas amêndoas chegaram a ser vendidas ao preço de R\$ 30,00/kg, valor que passou a R\$ 22,00/kg em 2022. Os proprietários pontuaram que o preço é negociado de acordo com o cliente e com a bolsa de valores, mas a queda nos preços deveu-se principalmente à pandemia: *diminuiu o consumo do chocolate, não só do chocolate, mas dos derivados de cacau, aí o mercado ficou com a procura menor que a oferta* (E4_E1).

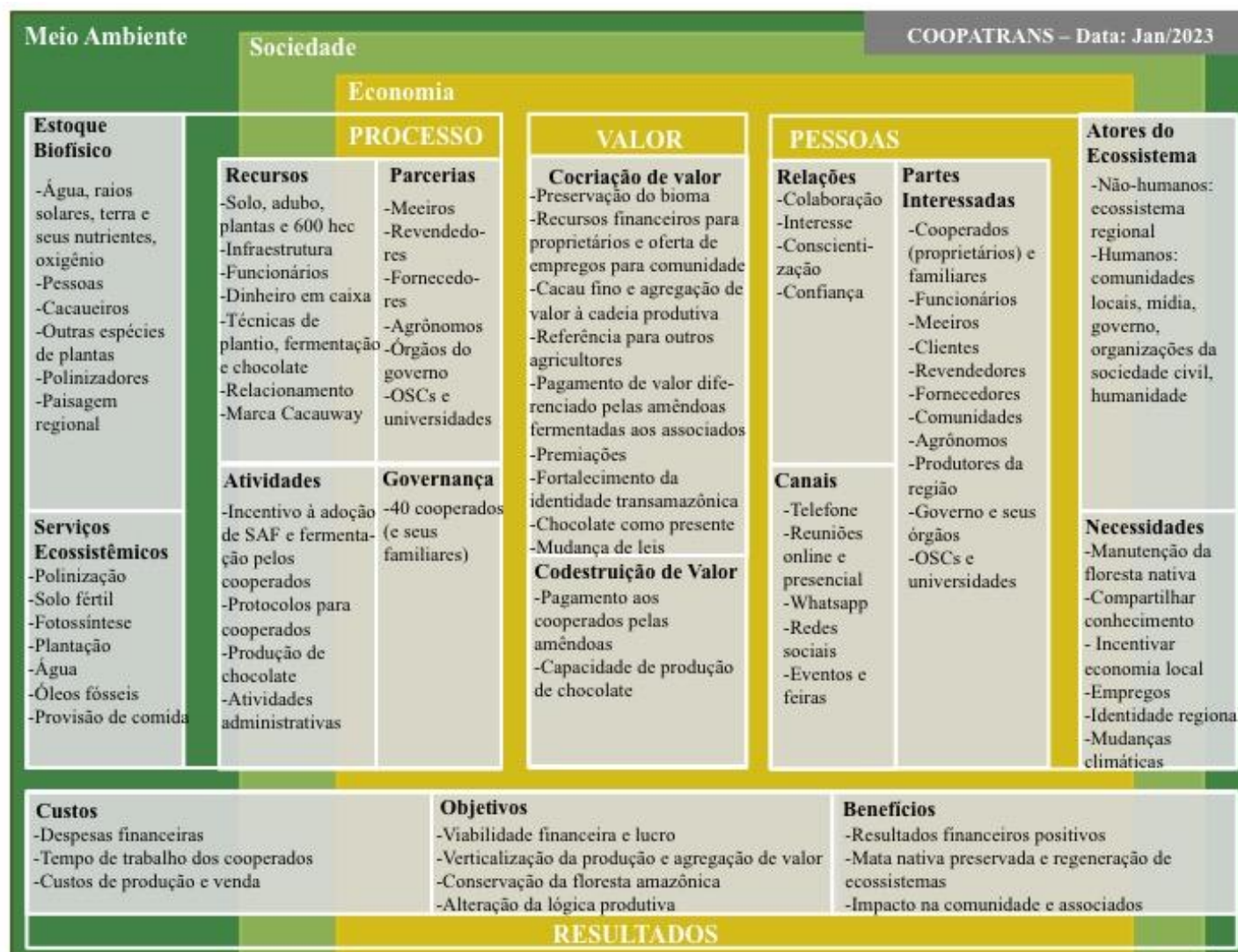
Sob o prisma ambiental e social, os proprietários elencaram benefícios propiciados à comunidade e ao ecossistema, sem fazer menção a nenhum custo. Ambientalmente, a importância da preservação da Floresta Amazônica, a adoção do SAF para o cultivo do cacau, a descarbonização do ambiente e a regeneração dos ecossistemas fizeram parte dos discursos e refletem os benefícios às partes interessadas. É pertinente ressaltar que apenas a Fazenda Panorama logra adotar métricas para monitorar indicadores ambientais de preservação em sua propriedade. Em termos sociais, os empreendedores consideram que geram um impacto positivo na comunidade, auxiliando no desenvolvimento pessoal, especialmente pela oferta de empregos e, no caso da Abelha Cacau, por meio da educação ambiental. Tanto a Fazenda Panorama quanto a COOPATRANS, por seu tamanho e pela participação de uma grande quantidade de funcionários, logram atingir um número maior de pessoas da comunidade.

6.1.14 Canvas dos negócios analisados

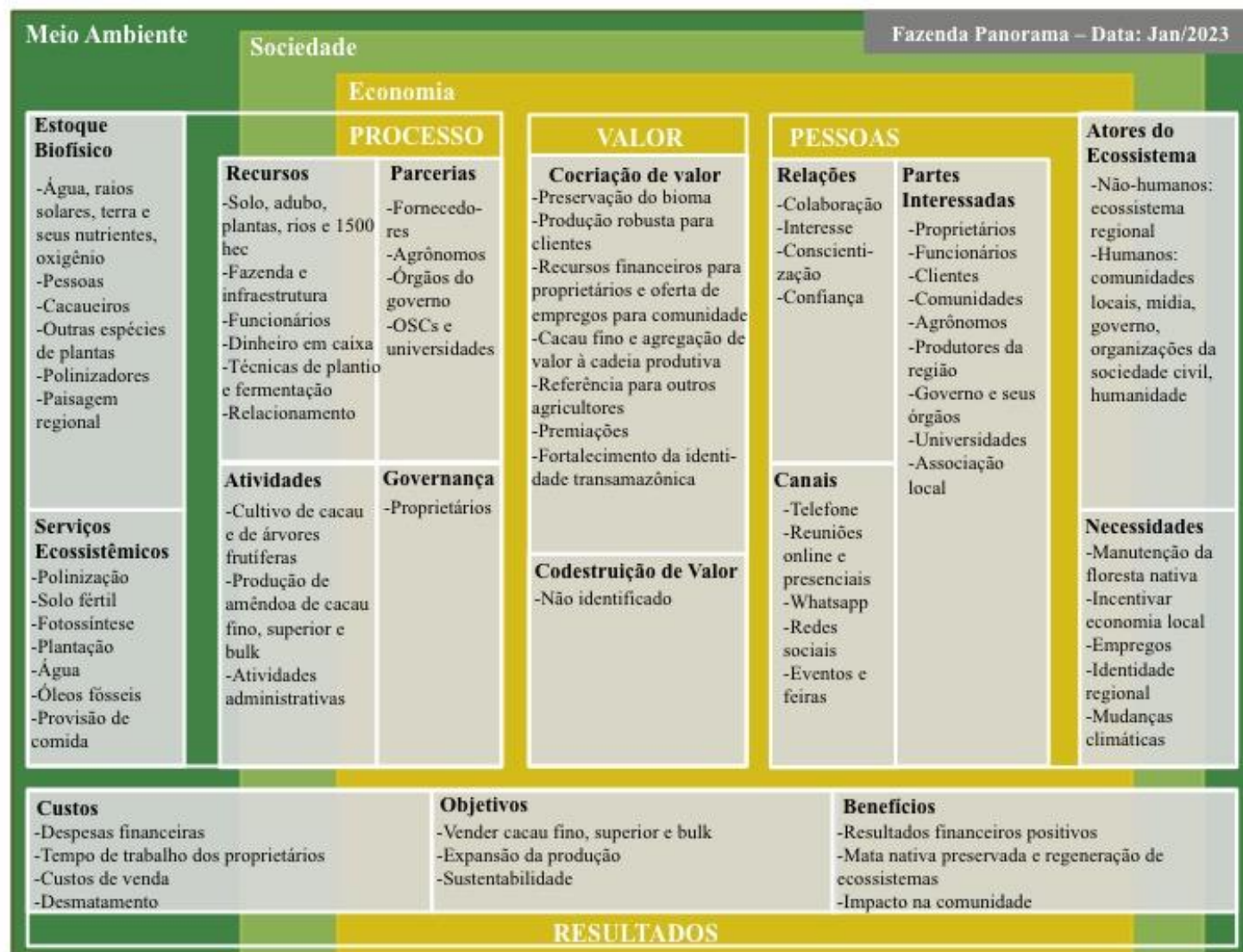
A presente seção expõe a representação visual das características das empresas de acordo com o design proposto pelo *Flourishing Business Canvas* para os quatro negócios em foco: Abelha Cacau (Figura 15), COOPATRANS (Figura 16), Fazenda Panorama (Figura 17) e Fazenda Santa Catarina (Figura 18).

Figura 14 – *Flourishing Business Canvas* da Abelha Cacau

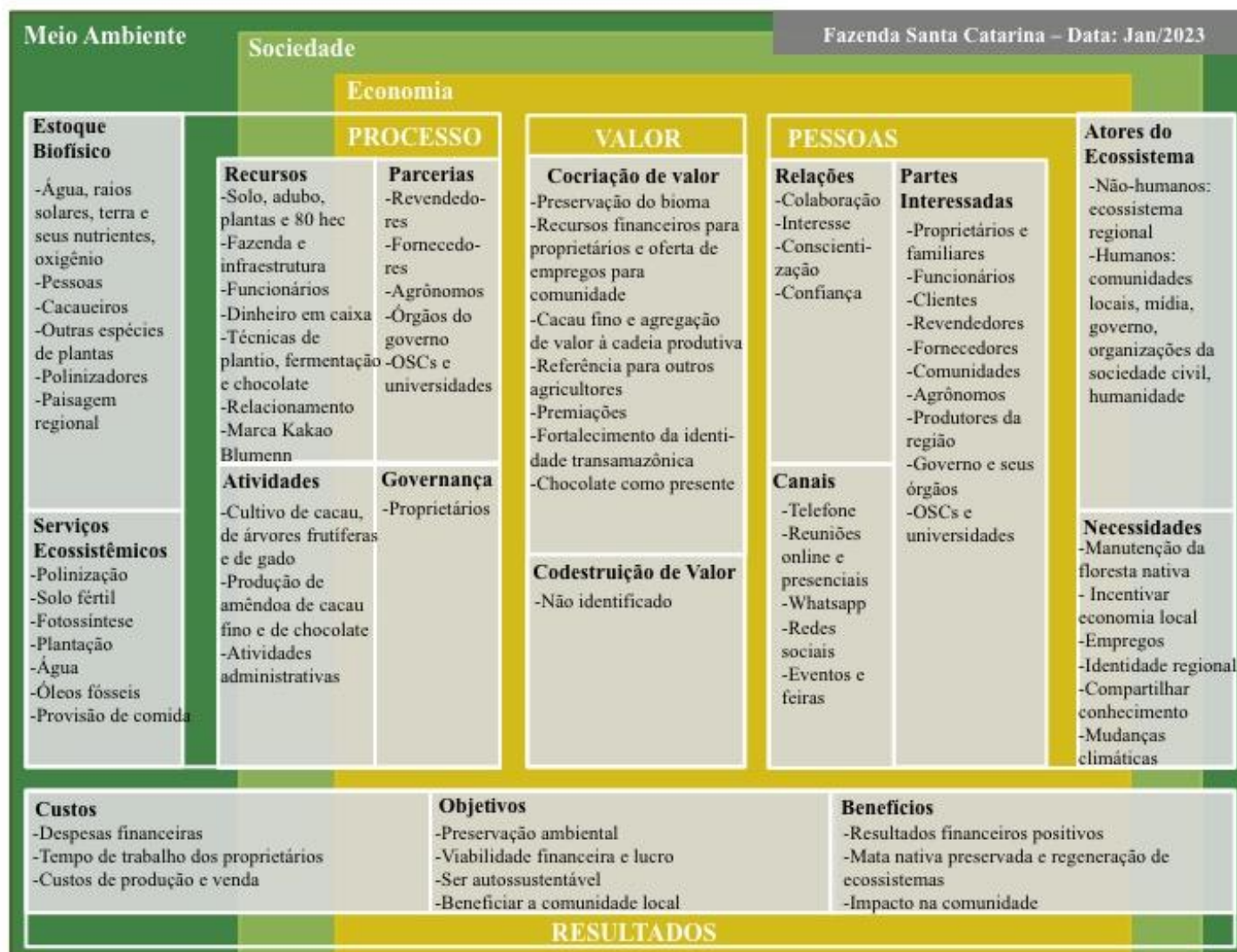
Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 15 – *Flourishing Business Canvas* da COOPATRANS

Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 16 – *Flourishing Business Canvas* da Fazenda Panorama

Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 17 – *Flourishing Business Canvas* da Fazenda Santa Catarina

Fonte: Elaborada pela autora.

6.2 Aplicação do *Flourishing Business Canvas* para negócios regenerativos

A partir da análise dos blocos analíticos presentes no *Flourishing Business Canvas*, foi possível descrever uma miscelânea de características dos quatro negócios selecionados para o presente estudo. O macrofator *resultados* abrange os custos, benefícios e objetivos das empresas. Os custos observados durante as visitas e os relatos dos proprietários são compartilhados pelos negócios, variando principalmente em termos de despesas financeiras e custos de produção – o tamanho da propriedade, a maturidade da empresa e sua verticalização são alguns dos balizadores dos gastos empresariais. Em relação aos benefícios, os entrevistados destacam que os negócios trazem resultados positivos para o meio ambiente e para a comunidade local. Economicamente, os negócios já obtêm lucro como resultado de suas operações e vendas, adotando assim um modelo rentável e sustentável.

Os objetivos são arquitetados com foco na comunidade e na conservação da biodiversidade amazônica, com particularidades para cada um dos negócios. Todos mencionaram a sustentabilidade como parte integrante do negócio, e nos discursos transpareceu o interesse em melhorar o local de atuação em contraste ao desejo de maximização do lucro (Vlasov, 2019).

Em relação ao macrofator *pessoas* do Canvas, as empresas informaram ter uma constelação de *stakeholders* com os quais estão em constante interação. Ademais, não há receios em incluir novos atores interessados ou que desejam acercar-se dos negócios, considerando as necessidades dos envolvidos. Paralelamente, o relacionamento com tais partes interessadas, para além dos canais de comunicação utilizados, é similar entre os casos estudados. Apesar de não terem contato direto com OSCs focadas na preservação ambiental, os esforços direcionados para a restauração e conservação do bioma amazônico refletem a compreensão do impacto de suas atividades nos atores do ecossistema e vice-versa (Hahn & Tampe, 2020).

Os dados coletados demonstram que as empresas endereçam as necessidades tanto dos atores do ecossistema quanto das partes interessadas, mesmo que tal aspecto não seja parte do discurso consciente de seus proprietários. O reconhecimento sobre suas responsabilidades socioambientais influencia a sobrevivência e a vivacidade dessas localidades e dessas zonas rurais. Em outras palavras, a potencialização da bioeconomia local e a manutenção da mata nativa contribuem com o sentimento de pertencimento a uma comunidade e com a capacidade de resiliência da mesma (McManus et al., 2012).

No que tange ao macrofator *valor*, todos os negócios analisados criam valor para seus *stakeholders* e para o sistema social-ecológico como um todo (Hahn & Tampe, 2020). Sua diligência em relação à restauração e preservação da Floresta Amazônica, além adoção do SAF para a cacauicultura, promovem benefícios para o meio ambiente e para a humanidade a partir da retenção de gás carbônico e do auxílio para retardar o aumento da temperatura global. Os negócios atendem, no âmbito da comunidade e do mercado, a demanda por geração de emprego e renda, contribuindo com a oferta de produto de qualidade, a conscientização ambiental e agregação de valor ao cacau, o que impulsiona a economia da região.

Os avanços e os benefícios em aspectos socioeconômicos e ambientais corroboram a percepção dos empreendedores, com exceção da COOPATRANS, de que não criam uma codestruição de valor. O conceito de regeneração para empresas, no entanto, enfatiza a necessidade de constante avaliação, adaptação e evolução dos negócios, de modo a observar se atividades outrora benéficas podem causar danos ao sistema.

O macrofator *processo* inclui o estoque biofísico, os serviços ecossistêmicos e os recursos, que são comuns aos negócios estudados mas em diferentes graus. O uso dos estoques biofísicos e os serviços ecossistêmicos das empresas está embasado na disponibilidade de recursos e capacidades disponíveis na região, de modo a ser realizado de maneira sustentável e saudável. A escolha pela cacauicultura e pela produção de chocolate em algumas empresas, assim como a educação ambiental no caso da Abelha Cacau, está alinhada à história e à cultura transamazônicas. Ou seja, as atividades dos negócios estão pautadas pelo “senso de lugar” e pela narrativa e valores locais (Cerreta et al., 2020; Vlasov, 2019).

Este senso de lugar também está acoplado às alianças e às parcerias estabelecidas, majoritariamente respaldadas por atores regionais. Vale destacar que a maioria dos parceiros participa ativamente das discussões acerca da cacauicultura local, envolvendo-se de forma dinâmica com os negócios e passando por processos evolutivos em colaboração com as empresas. É possível inferir a partir das entrevistas que os parceiros compreendem seu papel junto aos negócios e ao SSE, ou seja, na cocriação de valor para a comunidade e para o meio ambiente (Zhang & Wu, 2015).

O modelo de negócio, portanto, logrou evidenciar características regenerativas nas empresas cacauicultoras estudadas. É importante ressaltar a seleção de um modelo sustentável para tal análise, uma vez que considera aspectos ambientais e sociais, além de uma diversidade de *stakeholders*. O *Flourishing Business Canvas* mostrou-se, dessa maneira, efetivo e aplicável para destacar características de empresas regenerativas. De forma prática, a

ferramenta ressalta características e estratégias primordiais para empresas que desejam trilhar o caminho em direção à regeneração, especialmente por: evidenciar aspectos ambientais, como os blocos *necessidades* e *serviços ecossistêmicos*; considerar como *stakeholders* não apenas os consumidores dos negócios; e compreender a cocriação de valor de maneira holística e para todas as partes interessadas, incluindo o SSE.

O Canvas escolhido, no entanto, apresenta-se como uma ferramenta mais complexa e de difícil compreensão. No presente estudo, o desenho do Canvas foi embasado por dados secundários e primários, dada a inviabilidade de aplicar a ferramenta junto aos pequenos produtores. Pontua-se que as perguntas sugeridas pelos autores do *Flourishing* foram customizadas e adaptadas após a fase de testes em razão de sua complexidade e da quantidade de blocos analíticos englobados pelo Canvas. Essa observação está alinhada a outras pesquisas que também apontam para a dificuldade no entendimento de todos os blocos do *Flourishing Business Canvas* (Ostuzzi & Hoveskog, 2020; Pellin & Lago, 2022).

Durante o desenho do Canvas de cada negócio, determinados blocos analíticos se apresentaram vitais para o delineamento dos aspectos regenerativos das empresas, como *stakeholders*, objetivos e cocriação de valor, enquanto blocos como parcerias, atores do ecossistema e canais não influenciaram na análise proposta. Com relação à estratégia, apesar do modelo de negócio refletir a estratégia empresarial, o Canvas logrou captar os planos dos produtores cacauzeiros de forma parcial, já que é uma foto do momento atual do negócio e não inclui estratégias de consecução em médio e longo prazos.

6.3 Análise de acordo com os princípios das empresas regenerativas

6.3.1 Anseio e adaptações

A missão da Abelha Cacau tem uma relação íntima com a história de Antônio: seu discurso está pautado na conscientização sobre questões ambientais e sociais. Sua infância na Ilha do Marajó (PA) lhe proporcionou a experiência de viver em um local permeado tanto pela floresta nativa quanto pelo crescente extrativismo. Tal experiência serviu de referência para a visão de Antônio em relação ao atual cenário econômico de Altamira, em grande parte dedicado à pecuária. O proprietário entende que o cacau é uma oportunidade de atuar no reflorestamento da mata nativa e reduzir a liberação de gás carbônico no meio ambiente. O cacau é tido, portanto, como protagonista de uma mudança ambiental e ecossistêmica.

Seu anseio ambiental é potencializado pela criação de abelhas, primeiro gatilho para a compra da fazenda, que representam um indício crucial da saúde do solo, pois, de acordo com Antônio, abelhas não conseguem sobreviver em propriedades que utilizam agrotóxicos. As abelhas influenciam, na visão poética do proprietário, o aperfeiçoamento de sua produção: *quando você tem as abelhas, você tem um mundo mais colorido, um mundo mais feliz, mais produtividade, você tem valores agregados* (E1_E1).

Aliado à questão ambiental, o cacau também é imprescindível para a comunidade e para a economia locais. Antônio pontuou que a cacauicultura é majoritariamente uma agricultura familiar e uma importante fonte de renda e emprego, sustentando muitas comunidades rurais e pequenas propriedades que se situam ao longo da Transamazônica. O objetivo da Abelha Cacau abarca o desejo de compartilhar conhecimento e incentivar que habitantes locais possam vender o cacau com valor agregado: *fazer com que as pessoas possam entender [o meio ambiente], conhecendo todo esse processo integral de um ecossistema, para que possam ter mais rendimento* (E1_E1).

Outro importante objetivo da Abelha Cacau está focado na difusão de um discurso ligado à saúde, sedimentado na carreira médica de seus proprietários, em especial de Antônio. Como resultado, incentiva o consumo de alimentos saudáveis, que permitam melhorar a vitalidade do corpo humano. Na intersecção desses aspectos, a Abelha Cacau busca se contrapor ao conceito de empresa tradicional e se posicionar como um negócio ligado à sustentabilidade e à biodiversidade.

Em termos de adaptações, a principal mudança realizada pelo negócio foi deflagrada logo após a compra da propriedade, com a conversão de uma área degradada pelas pastagens e com pés de cacau com baixa produtividade. Antônio se dedicou ao reflorestamento do terreno, realizando o replantio de árvores endêmicas da região amazônica, além da substituição dos pés de cacau por variedades com maior produtividade e resistência às pragas, com plantas híbridas, além de apostar em variedades de cacau amazônico. Em decorrência dessas mudanças, a propriedade conseguiu potencializar sua produção cacaueira e maximizar o espaço dedicado à mata nativa, revertendo danos causados ao meio ambiente por culturas anteriores e trazendo benefícios ao local.

Outra mudança crucial realizada pela Abelha Cacau foi a verticalização do negócio, com a fermentação das amêndoas de cacau e a produção e a venda de derivados, como o chocolate. Essa mudança está associada à agregação de valor ao cacau que possa gerar aumento do ganho financeiro e que, de acordo com os proprietários, impacte a comunidade – seja com o incremento dos salários dos funcionários ou com a contratação de novos, seja com

o investimento e oferecimento de cursos gratuitos para a comunidade. Atréadas ao anseio de conscientizar a população sobre o ecossistema amazônico e a cacauicultura, o negócio implementou atividades ligadas à educação ambiental sobre a produção de chocolate, além de reforçar as características nutritivas do fruto.

Debruçada tanto no desejo de melhorar as condições socioambientais e econômicas locais quanto no ímpeto de beneficiar e vender subprodutos do cacau, a COOPATRANS, desde seus primórdios, engendrou a verticalização da cadeia produtiva de cacau. De acordo com Hélia Felix, uma das cooperadas e responsável técnica da cooperativa, os agricultores ansiavam por criar meios de alterar a lógica corrente, na qual as amêndoas de cacau eram vendidas para atravessadores e geravam empregos em outras regiões. Desejavam, outrossim, processar localmente o cacau, alavancando a economia local, o lucro dos cooperados e os empregos (PPA, 2023). Em suma, o anseio da COOPATRANS e da Cacauway é:

Produzir, industrializar, e comercializar cacau, chocolates e outros derivados com alto padrão de qualidade, atendendo às necessidades de nossos clientes, agregando valor à cadeia produtiva, valorizando os cooperados e promovendo o desenvolvimento socioeconômico e a sustentabilidade ambiental na região da Transamazônica. (Apresentação Cacauway: Transformando o Sonho em Realidade)¹¹

É possível compreender que a cooperativa deseja atuar com foco em aspectos sociais e ambientais, além da sustentabilidade financeira. Nesse sentido, um anseio da cooperativa é compartilhar os princípios do cooperativismo e do SAF, ressaltando a importância da união dos cacauicultores da Transamazônica dentro de uma cooperativa e da implementação de métodos de plantio harmônicos com o ambiente. Vale salientar a fala do atual presidente, que destaca as conversas realizadas periodicamente com os cooperados no intuito de conscientizá-los sobre tópicos que ultrapassam o manejo do cacau. Dentre os temas, a máxima “a plantação de cacau é um negócio” tem o intuito de aclarar aos agricultores o imperativo de centrar esforços no controle financeiro e na gestão administrativa de suas propriedades.

Com tais anseios no cerne da organização, a COOPATRANS já apresenta mais de 10 anos de experiência com o cultivo de cacau e com a produção de chocolate. As entrevistas reforçam a ideia de que a história da cooperativa foi permeada por mudanças e adaptações que conduziram a erros e acertos. Pontuam, ademais, que a COOPATRANS foi a primeira a iniciar a fabricação de chocolate na região, mesmo sem um conhecimento profundo acerca da indústria chocolateira, o que resultou em um longo processo de aprendizado e em mudanças

¹¹ Apresentação institucional da COOPATRANS fornecida por ocasião desta pesquisa.

constantes, que devem continuar pelos próximos anos; a Cacauway é resultado de uma amálgama de adaptações, desde as receitas e suas embalagens até a maneira adequada de enviar o chocolate aos clientes.

O cultivo de cacau também tem passado por muitas adaptações desde a criação da cooperativa, especialmente como resultado da interação com parceiros e do auxílio técnico recebido. Tal suporte descortinou avanços na produção e na produtividade dos associados, além de formar um arcabouço de conhecimento que pode ser repassado entre os cooperados ou com novos associados.

Outro resultado perceptível da constante evolução da COOPATRANS foram iniciativas cruciais para os associados e para o desenvolvimento da organização. A primeira diz respeito à compra coletiva de adubo realizada em grande quantidade, que permitiu à COOPATRANS obter preços menores com o fornecedor e distribuir o adubo de acordo com a necessidade das propriedades. Uma importante adaptação está baseada na sua conexão com diferentes atores do ecossistema de impacto, que refletem o desejo de adquirir novos conhecimentos e sua intrepidez em aceitar desafios e estar abertos a novidades que têm surgido durante seus anos de atuação. Entre eles, é possível destacar a parceria de 18 meses com a Conexsus, com foco em apoio técnico e financeiro, que reflete o amadurecimento e o desejo de profissionalização da gestão da cooperativa (E2_E1).

A história dos fundadores da Kakao Blumenn está envolvida por ideais políticos e comunitários, os quais permeiam igualmente os anseios que têm em relação ao seu negócio. Um de seus principais objetivos é de que o empreendimento seja autossustentável em todos os processos e atividades da plantação e da fábrica, assim como no estilo de vida da família. Pautado nesse desejo, o casal adota o reaproveitamento de materiais e iniciou a criação de vacas leiteiras e galinhas na propriedade para a alimentação da família e uso de esterco como adubo.

O anseio se estende à vontade de trazer benefícios à comunidade: *a gente sempre procurou não trabalhar só pra nós, mas em função da comunidade, sempre foi pensando isso* (E4_E1). Pretendem, conseqüentemente, reinvestir o lucro obtido na propriedade e empregar um número crescente de pessoas da região, de modo a acelerar a economia local. O impacto positivo na comunidade também perpassa a defesa da amêndoa paraense como a melhor do país, trazendo visibilidade e reforçando a identidade cacaueira na Transamazônica. Nesse sentido, o casal produz cacau e chocolate fino que possam levar a fama do Pará para outras localidades. Sua preocupação é constante com o nível de qualidade e os protocolos para a produção de cacau, assim como de chocolate.

O casal Verônica e Renato operou mudanças e adaptações em suas propriedades e processos produtivos. Uma das adaptações implementadas pelos proprietários é a análise recorrente da área de sombreamento dos cacauzeiros no SAF. Tal observação advém da necessidade de ampliar a insolação nos pés de cacau para frear o avanço da podridão parda, uma das doenças que atacam os pés e os frutos de cacau em um ambiente de muita umidade. O casal, portanto, tem atuado na redução da área sombreada, através da retirada de árvores situadas nas roças de cacau, o que tem sido realizado de forma lenta e gradual, visando entender a adaptação natural dos cacauzeiros às alterações nos roçados. Para tanto, espécies não nativas da região estão sendo retiradas, como o mogno africano, que possui raízes muito grandes e profundas, prejudicando os pés de cacau.

A inclusão de pés enxertados é parte das alterações realizadas na fazenda. O objetivo do casal foi acompanhar as inovações na cacauicultura e compreender a adaptação dos pés enxertados na propriedade. Os testes estão em andamento e devem permitir ao casal verificar o aumento da produtividade e a possível redução dos custos, balizada pela resistência a pragas dos novos tipos de pés de cacau. Outra importante adaptação foi a introdução de métodos simples de mecanização de etapas da produção, como um descaroçador de cacau e a adoção de um sistema de irrigação, implementado para a plantação de cacau enxertado.

Uma das modificações está pautada na venda de cacau de qualidade e na abertura da fábrica de chocolate. A partir de 2019, seus lotes fermentados deixaram de ser vendidos a atravessadores locais e foram repassados a processadoras como a Barry Callebaut, por um preço superior. Essa situação também exigiu a adaptação da fazenda aos requisitos das processadoras, como o acompanhamento financeiro e a apresentação das contas do negócio, para obter uma certificação de qualidade e assim vender a amêndoa a um preço especial.

Em decorrência da experiência prévia de Verônica com chocolate e práticas semelhantes na região, a criação da marca Kakao Blumenn foi levada a cabo, com receitas desenvolvidas pela proprietária. Sua ambição de incrementar a produtividade e a quantidade de amêndoas fermentadas está alinhada ao desejo de expansão da marca, propulsionando mudanças consideráveis na plantação de cacau.

A missão da família Gutzeit sempre esteve pautada pela história missionária de seu patriarca. Os preceitos adventistas estão presentes até os dias atuais na casa e no discurso de seus integrantes, que apontam o cacau como uma cultura fomentada pela comunidade e que exige um esforço coletivo, da plantação à secagem das amêndoas: *O cacau é comunitário, e se toda a região progride, tudo funciona melhor, né? Então justamente isso é um princípio da família Gutzeit, justamente pelo meu pai, ele sempre olhou pro próximo* (E3_E1).

Sua visão comunitária converge com a preocupação com o meio ambiente e é evidenciada pelos números apresentados pela fazenda. Seu compromisso com a sustentabilidade transparece na missão da Panorama, através da manutenção de Floresta Amazônica em ao menos 50% da propriedade. A entrevistada afirmou que existe uma obrigação da família em atuar na conservação da mata nativa e de evidenciar ao mundo que o cuidado ocorre na prática.

Em termos de mudanças e adaptações, a adoção de processos produtivos no plantio e manejo do cacau, como a adubação e a análise de solos, reflete o amadurecimento dos proprietários em relação aos cuidados necessários para aumentar a produtividade. Foi resultado da experiência de gerações e da gradativa parceria com agrônomos que convergiram para a importância de empregar processos bem definidos em suas roças.

Ademais, a observação da propriedade permitiu verificar que uma pequena área dedicada à pastagem e à criação de gado encontrava-se em processo de conversão para o plantio de cacau. Outras áreas de roçado também se destacaram pela retirada de árvores amazônicas mortas, além da remoção de espécies não originárias da região, com o intuito de aumentar a produtividade de amêndoas na fazenda.

Nesse âmbito, encontra-se uma nova área da propriedade dedicada unicamente para testes com mudas enxertadas. O projeto, iniciado em 2020, é realizado em parceria com a Universidade de Santa Cruz (Bahia) e agrônomos especializados no manejo de cacau. São cerca de 100 pés de cacau em um hectare, com combinações distintas de variedades do cacau híbrido e plantados a pleno sol. O intuito do projeto é detectar qual a melhor combinação, em termos de produtividade, polpa e resistência a pragas, para as condições apresentadas pela Fazenda Panorama, além de dar os passos iniciais na adoção de recursos tecnológicos, através da implementação de um sistema de rastreamento com uso de *QR code* para cada pé. Tal sistema visa manter e acompanhar todas as informações dos cacaueiros, como tamanho, grossura do caule e quantidade de frutos, de forma online.

Outra importante evolução foi a decisão de iniciar a produção de cacau fino, influenciada pelo crescente movimento *bean to bar* e pela agregação de valor. A mudança exigiu incrementar a infraestrutura e rever a produção de amêndoas, esforços que se somaram aos processos produtivos já implementados na fazenda. O novo direcionamento também demandou entrar em mercados diferentes, redefinir os clientes e estabelecer novos relacionamentos com órgãos nacionais, com apoio técnico e com universidades da região.

6.3.2 Estratégias e planos

Para a Abelha Cacau, um de seus planos está relacionado aos objetivos de trazer benefícios à comunidade de Altamira e região e agregar valor à produção de cacau. Sua estratégia envolve a criação de uma escola para produtores, na qual métodos de plantio e manejo dos pés de cacau, assim como as técnicas de fermentação da amêndoa, seriam ensinadas em detalhe. Ademais, busca expandir em 2023 os *workshops* sobre produção de chocolate artesanal que já ocorrem na sua fábrica, ainda de forma incipiente, para outros produtores, de modo a incentivar a verticalização da cadeia de cacau e a agregação de valor ao produto, cujo resultado possa ajudar financeiramente os produtores cacauzeiros. O foco está, portanto, na base da cadeia produtiva:

A gente quer trabalhar também com os agricultores. Um dos objetivos, como eu te falei, é virar uma escola. Para formar esses agricultores, para virar uma cadeia produtiva. Não só da floresta, que eles já conhecem, mas para que eles possam entender a cadeia produtiva do cacau e seus derivados até a barra. (E1_E1)

Com o objetivo de expandir a empresa, a Abelha Cacau planeja melhorar a sua estrutura e implantar uma cafeteria juntamente à fábrica de chocolate para recepcionar visitantes e incentivar as vendas. A Abelha Cacau também deu início, em 2023, à criação de seu bistrô¹² e arquiteta novas estratégias para incrementar suas vendas de chocolate e alcançar outros mercados.

Ainda com enfoque no crescimento do negócio, o empreendedor pretende criar um hotel ao lado da fábrica (Pinho, 2022) para proporcionar uma experiência completa ao seu visitante: oferecendo desde visitas à fazenda da empresa até a demonstração da produção de chocolate, com a oportunidade de os visitantes criarem suas próprias receitas. O hotel tem como intuito suportar o turismo de experiência e alojar turistas para uma imersão na cacauicultura amazônica.

A entrevista com Ademir Venturim, atual presidente da COOPATRANS, descortinou os planos da atual gestão. A principal ambição é se tornar o maior produtor de chocolate do Brasil e, conseqüentemente, incrementar a produção de amêndoa de qualidade e a capacidade produtiva da fábrica da Cacauway. Para tanto, um dos planos é reduzir os custos de produção do chocolate, que refletem o valor exacerbado para

¹² Cf. <https://bit.ly/3LvHk99>.

beneficiamento de matérias-primas na região amazônica e os desafios logísticos para o transporte de produtos acabados.

Relacionado à diminuição dos custos produtivos está o plano de realizar repasses financeiros aos seus associados. A cooperativa planeja incrementar seus níveis de lucro e ter um valor monetário em caixa. Dessa maneira, após os descontos financeiros relacionados à fábrica e à administração da cooperativa, seria possível repassar um determinado valor a todos os cooperados. Tal estratégia tem por objetivo demonstrar aos associados que a venda de chocolates e a verticalização da cadeia incorrem em impactos positivos palpáveis.

Sua estratégia inclui a contratação de agrônomo que possa fornecer suporte técnico aos cooperados, com a indicação de possíveis tecnologias e inovações que poderiam ser adotadas por cada agricultor para aumentar a produtividade e solucionar a escassez de mão de obra na região. A percepção da cooperativa é que tais mudanças podem incorrer no incremento dos retornos financeiros: *a falta de tecnologia me dá o prejuízo ... ; se você hoje pagar a tecnologia, o resultado dá em dobro ou muito mais do que dobro* (E2_E1).

Uma importante estratégia da COOPATRANS está na busca de resultados a longo prazo, cujo intuito é rastrear a evolução da cooperativa e de sua produção ao longo do tempo e não apenas de forma pontual e desagregada. O plano implica o desenvolvimento de indicadores e mecanismos de avaliação e acompanhamento da performance do negócio. Atualmente, a cooperativa acompanha, além de dados financeiros, apenas dois indicadores: o número de cooperados e a quantidade de hectares cultivados e preservados.

Outro plano da cooperativa é atrair turistas de outras regiões do país e do mundo, interessados em conhecer a trajetória da primeira fábrica de chocolate da Amazônia e na produção chocolateira. Pretendem investir, portanto, no turismo sustentável e abrir a fábrica a visitas guiadas.

Um dos planos da Kakao Blumenn é ampliar a capacidade produtiva de chocolate. Seu objetivo é alcançar uma produção de 500 quilos de chocolate ao mês, um acréscimo de cerca de 40% da capacidade atual. Tal aumento teria por consequência o crescimento da fábrica e a contratação de quatro ou cinco novos empregados, vagas a serem preenchidas preferencialmente por moradores das proximidades da Fazenda Santa Catarina. Esses funcionários atuariam, também, na loja da Kakao Blumenn, a qual faz parte dos planos: desenvolver um espaço para receber clientes interessados em realizar a compra de chocolate diretamente da fábrica.

Como um fator que propiciará a expansão na fabricação de chocolate, está o projeto de aumento da produtividade cacaueteira na propriedade. O casal pretende alcançar a produção de

10 toneladas de amêndoas finas em 2025 e dobrar essa quantidade em 2027, chegando a 20 toneladas no ano. No entanto, os proprietários relataram falta de recursos financeiros que possibilitem a implementação de tais planos a curto prazo.

Para corroborar o crescimento na produção, Verônica já está em contato com representantes comerciais. Sua estratégia é aumentar a fabricação de chocolate e se estruturar internamente para conseguir entrar com força no mercado brasileiro: *para conseguir mercado é difícil, mas para perder é rápido, pois basta você ter um erro para perder todo o mercado* (E4_E1). A expectativa do casal é, inclusive, iniciar exportações dos produtos da Kakao Blumenn e, para isso, já participa de treinamentos e cursos com organizações nacionais de fomento à exportação.

Um foco importante de atuação do casal está voltado para o turismo. Planejam atuar no turismo sustentável e rural, com grupos que seriam recepcionados na propriedade e teriam a oportunidade de conhecer os roçados de cacau e a fermentação das amêndoas, assim como o processo produtivo do chocolate. Outro atrativo está focado na experiência do visitante junto ao ecossistema amazônico e o reconhecimento da realidade dos agricultores da Transamazônica.

São muitos e diversos os planos de expansão da família para a Fazenda Panorama. De forma unificada e a curto prazo, os proprietários desenvolveram planos para a realização de monitoramento técnico de seu solo, com foco no aumento da produtividade, que deve continuar de forma sistematizada nos próximos anos. Paralelamente, trabalham para o crescimento da produção de amêndoas de cacau de qualidade; ou seja, com foco no *processo de fermentação, secagem, rastreabilidade e classificação das amêndoas* (E3_E1). Para tanto, o investimento na infraestrutura visa melhorar o processo de fermentação e de seleção, com grãos selecionados e padronizados. Nesse sentido, a fazenda pretende fornecer amêndoas de três qualidades: fina (dos tipos 1, 2 e 3), superior e *bulk*.

Adotando uma visão estratégica, a família também incluiu em seus planos investir na rastreabilidade do cacau produzido na fazenda. O acompanhamento online implementado para a roça de testes com plantas enxertadas está sendo usado como referência, uma vez que os proprietários planejam ampliar o rastreio para todos os seus roçados. O sistema de *software* e *QR code* seria responsável por capturar e gerenciar diversos parâmetros, como a variedade genética da planta, a preservação de mata nativa e a geração de crédito de carbono (E3_E1). A rastreabilidade do cacau da Panorama seria um instrumento para descortinar seus processos produtivos ao mercado e deflagrar dados ambientais que demonstrem sua preocupação com a Floresta Amazônica, em conformidade com novas demandas internacionais em relação à cadeia produtiva de cacau.

Parte crucial do planejamento da família para os próximos anos é a mecanização de suas plantações, que se bifurcam em duas iniciativas. A primeira é a implantação de irrigação nas roças para aumento da produtividade e fertilidade do solo, considerando as oscilações nas precipitações e, sobretudo, as mudanças climáticas (E3_E1). A segunda iniciativa é a coleta de cacau com o uso de maquinário, garantindo um processo produtivo ágil e com menos falhas. Outra estratégia está na conversão de roças com cacau híbrido por pés de cacau enxertado, para facilitar a mecanização das roças e proporcionar uma ampliação da produtividade. Dessa forma, a expectativa dos proprietários é manter a quantidade de roças bem como a taxa de preservação de Floresta Amazônica na propriedade:

Se a gente quer realmente ter um controle maior do desmatamento da Amazônia e do que a nossa gente precisa, a gente precisa produzir mais com menos espaço e trazer uma produtividade maior, e isso só vai acontecer com um cacau enxertado. Em vez de você produzir um quilo, dois, você vai produzir cinco, seis quilos por planta. (E3_E1)

Apesar da realização de relatórios com dados ambientais, a gestão da fazenda não adota métricas padronizadas e regularmente acompanhadas para demonstrar seu impacto na região. Dentre suas estratégias ambientais, os proprietários pretendem efetuar, de forma planejada, o reflorestamento de áreas da propriedade com árvores nativas. No que tange a ações voltadas para a sociedade, a família idealiza implementar cursos técnicos voltados para a capacitação de mão de obra, uma vez que a região apresenta escassez de pessoas qualificadas. Na sua visão, é necessário *promover, criar meios para que as pessoas que estão trabalhando aqui possam ter uma qualidade de vida* (E3_E1).

De forma estratégica, Eunice apontou que seu objetivo para 2023 é investir na produção de derivados do cacau fino e superior. A entrevistada ainda está realizando pesquisas de mercado que pautem suas escolhas, mas já apontou que estima adquirir equipamentos para a produção de melaço, licor, geleia, entre outros. Os estudos também vão no sentido de elucidar os processos produtivos de cada item, além de sua viabilidade na região. A verticalização visa agregar valor ao produto já comercializado pela fazenda e aumentar o retorno financeiro.

Outra iniciativa do negócio é implementar o agroturismo na propriedade a partir de 2024. Sua ideia é construir cabanas de alto padrão em meio à Floresta Amazônica, que possam dar ao visitante uma experiência única. As atividades de agroturismo contariam com trilhas em meio à floresta, educação ambiental e visita às plantações de cacau.

A Tabela 6 apresenta um resumo com a descrição dos dois princípios regenerativos para os casos amostrados, incluindo as estratégias empresariais adotadas.

Tabela 6 – Princípios e estratégias descritos por Hahn e Tampe (2020) para os quatro casos analisados

Negócio	Anseio	Adaptação	Estratégia
Abelha Cacau	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar o conceito de sustentabilidade e ecossistemas ao negócio; - Estar em consonância com o meio ambiente e apoiar a comunidade; - Repassar conhecimento e conscientizar a sociedade sobre o cacau e sobre a natureza (fauna e flora); - Desenvolver parcerias locais e incentivar a agregação de valor na cadeia produtiva do cacau. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversão da pastagem para cacauicultura; - Produção de cacau e de chocolate de qualidade - Substituição de pés de cacau antigos por plantas híbridas e clonadas; - Educação ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de cafeteria e bistrô; - Construção de hotel para turismo de experiência; - Escola para produtores sobre plantio e manejo do cacau; - <i>Workshops</i> de produção de chocolate; - Treinamento e contratação de funcionários; - Crescimento da marca e expansão das vendas.
COOPATRANS	<ul style="list-style-type: none"> - Comercializar cacau e chocolate de modo a agregar valor ao produto e desenvolver, econômica e socialmente, a região e seus habitantes; - Cooperativismo; - Temas sobre gestão de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos da Cacauway ligados à fabricação de chocolate; - Compra de adubo; - Parcerias com OSCs; - Protocolos de manejo do cacau e de fermentação das amêndoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior produtor de chocolate do país; - Redução do custo de produção; - Aumentar lucro para ter repasse de dinheiro aos cooperados; - Adoção de indicadores; - Turismo sustentável; - Contratação de agrônomo e inovação nos roçados dos cooperados; - Aumento da produtividade dos cooperados.
Fazenda Santa Catarina	<ul style="list-style-type: none"> - Ser autossustentável; - Beneficiar a comunidade; - Produzir cacau e chocolate fino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Método de plantação em SAF; - Retirada de espécies não nativas; - Mecanização da produção; - Produção de chocolate de qualidade; - Testes com cacau híbrido e enxertado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da produção de amêndoas e chocolate; - Ampliação da fábrica e construção de loja; - Turismo sustentável e rural; - Representantes comerciais; - Contratação de novos funcionários.
Fazenda Panorama	<ul style="list-style-type: none"> - Olhar para a comunidade e para o próximo, alinhado com a vocação religiosa e crença adventista da família; - Compromisso com a preservação da Floresta Amazônica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos produtivos; - Produção de cacau fino e superior; - Conversão de pastagem para cacauicultura; - Área para testes com cacau enxertado; - Retirada de espécies não nativas; - Retirada de espécies nativas para novas roças. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adubação e monitoramento técnico; - Produção de amêndoas de cacau fino e superior; - Sistema de rastreamento com <i>QR code</i>; - Mecanização das plantações de cacau; - Troca das plantas; - Adoção de pés enxertados; - Verticalização da cadeia, com produção de melaço, vinagre, licor e geleia; - Investimento em agroturismo; - Reflorestamento; - Cursos de capacitação para a comunidade local.

Fonte: Elaborada pela autora.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise dos negócios com o *Flourishing Business Canvas* e os princípios destacados por Hahn e Tampe (2020), foi possível endereçar o problema de investigação desenhado: verificar se e como o modelo de negócio de empresas cacauceiras atuantes na Transamazônica apresentam características que evidenciam seu atributo regenerativo.

Nesse sentido, em relação ao primeiro princípio, é perceptível que os negócios em foco compreendem sua dependência em relação ao meio, e os impactos, positivos e negativos, resultantes desse relacionamento, além de sua responsabilidade de propiciar ao território melhores condições do que aquelas em que o encontraram (Du Plessis & Cole, 2011). Assim como defende o conceito de ER, existe uma relação que beneficia mutuamente os sistemas e as empresas e suas atividades – os casos estudados são empresas que trabalham “com” e “para” o sistema social-ecológico (Muñoz e Branzei, 2021). Na mesma toada, compreendem que a evolução ocorre como um processo de “ganha-ganha”, com benefícios e prosperidade para todos os envolvidos. Quantitativamente e quando analisados de forma separada, cada negócio apresenta um alcance reduzido nos aspectos social, econômico e ambiental. Entretanto, quando examinados sob um prisma geral, o benefício conjunto ao sistema é significativo, em especial pela difusão do discurso desses atores, que influencia o modo de gestão e operação de diversos agricultores da região.

Os produtores foram pioneiros em mudanças sistêmicas na cadeia de suprimento ao adotar a verticalização de suas produções, ou seja, ao se responsabilizarem por mais de um estágio produtivo. Também conhecida como integração vertical, a verticalização representa um mecanismo que proporciona a valorização dos produtos locais e incentiva o desenvolvimento regional. Há, portanto, um processo de ressignificação do cacau, que deixa de ser uma *commodity* e adquire um *status* diferenciado em termos comerciais (Cribb & Cribb, 2008). O impacto dessa nova forma de encarar o cacau tem gerado um efeito dominó, de modo que agricultores locais têm iniciado sua própria jornada de verticalização, inspirados pelos exemplos dos casos analisados.

Essa mudança potencializa a importância do cacau na região e suas raízes históricas, incluindo a relação do território com a cacauicultura, o que desempenha um papel vital na identidade da Transamazônica. Essa identidade territorial, de acordo com Roca e Oliveira-Roca (2007), abarca o patrimônio natural, a população daquela localidade, a herança econômica desenvolvida na região e a herança cultural; ou seja, engloba significados

materiais e imateriais que refletem a realidade ímpar daquela geografia e são representados pelo cacau.

Na dimensão simbólica, as entrevistas deixam transparecer um laço afetivo com o território e com o cacau, além do desejo de fortalecer essa territorialidade através da valorização de um produto local – típico daquele território – que pode ser chamado de “seu” (Nunes, 2019). Esses aspectos estão ligados ao conceito de ER no que tange à conexão física e emocional dos empreendedores com a natureza (Vlasov, 2019) e com o território; ou seja, o vínculo dos negócios com o SSE como reflexo dos valores de seus empreendedores.

Em relação ao segundo princípio, as atividades dos negócios são pautadas e adaptadas ao local e às suas demandas, assim como sua interação com o meio. Similarmente, os proprietários se mostraram conscientes das transformações não lineares ocorridas ao longo do tempo e da conseqüente necessidade de levar a cabo uma mudança em seus próprios negócios. Sua compreensão é cristalina acerca dos impactos do ambiente no negócio e vice-versa; ou seja, a restauração e conservação ambiental beneficiam diretamente suas plantações e a prosperidade dos roçados e dos empreendimentos.

É importante ressaltar que muitas adaptações são incentivadas por transformações e inovações da própria cadeia cacaeira e de seus atores, as quais podem possuir um viés econômico mais latente em comparação às necessidades do SSE, como a adoção de pés enxertados e a mecanização da plantação visando aumentar a produtividade. Tais mudanças, contudo, não deixam de influenciar positivamente a economia regional, as comunidades da Transamazônica e a floresta em pé.

Atores da cadeia cacaeira como a Cargill têm implementado adaptações e mudanças para se adequar às novas demandas do movimento ligado à sustentabilidade, à economia circular e ao ESG¹³ (sigla para *environmental, social e governance*). Nesse sentido, esse movimento tem transformado o cenário competitivo e forçado empresas a repensar sua gestão e sua estratégia, iniciando um processo de inovações que inclui tornar sua cadeia de suprimento sustentável e criar novos modelos de negócio (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009; Tennhardt, Lazzarini, Weisshaidinger, & Schader, 2022). Tais iniciativas também têm sido incentivadas por organismos internacionais, como a Comissão Europeia, que busca promover a conservação ambiental e extinguir o trabalho infantil na cadeia cacaeira (European Commission, 2023).

¹³ ESG corresponde ao conjunto de boas práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização (Pacto Global, 2023).

Como resultado, grandes processadoras, na busca de melhorarem sua performance ESG, têm incentivado seus fornecedores de cacau a adotarem práticas sustentáveis para que, em troca, recebam um acréscimo monetário pelas amêndoas (Cargill, 2017), o que promoveu mudanças nos empreendimentos cacauzeiros da região da Transamazônica (E2_E3; E2_E4; E4_E2). Entretanto, não apenas as processadoras têm sido afetadas por aspectos ligados ao movimento da sustentabilidade, mas também os agricultores e os negócios estudados, especialmente no sentido de investir na rastreabilidade da cadeia do cacau (E3_E1) e adotar preceitos sustentáveis em sua estratégia. Tais adaptações, impulsionadas por esses movimentos que moldam e impactam inclusive a macroeconomia, reforçam o caráter regenerativo nas empresas analisadas uma vez que focam na conservação do SSE, o que não ocorreria caso tais movimentos fossem norteados pela preponderância das necessidades humanas em face das demais.

As adaptações estão conectadas às estratégias dos negócios, cujo foco está em três principais segmentos: o investimento em turismo ecológico e sustentável, as melhorias na produção e na produtividade, além da expansão das marcas. De acordo com os proprietários, a implementação de atividades de turismo visa tanto beneficiar financeiramente a comunidade e o território quanto conscientizar habitantes e turistas. Essas ações estão, dessa forma, conectadas ao sistema social e ecológico – sua recuperação e conservação – e em conformidade com o caráter regenerativo (Bellato et al., 2022; Sheldon, 2021).

As estratégias de crescimento das marcas e a melhoria da produtividade e da produção têm por essência o retorno financeiro, o qual impacta indiretamente a sociedade, uma vez que o lucro é majoritariamente reinvestido no negócio. Sob o prisma ambiental, as estratégias e os indicadores adotados pelos negócios são escassos, embora todos já atuem com técnicas de plantação alinhadas ao meio ambiente.

Em suma, a análise permite compreender que os negócios podem ser identificados e classificados como empresas regenerativas. Conceitualmente, os casos práticos trazem novas considerações a ambos os princípios no que tange ao anseio de manter-se sustentável financeiramente e às adaptações às condições mercadológicas. A primeira consideração, em relação ao anseio, também foi endereçada pela pesquisa de Vlasov (2019) e pode ser absorvida na conceitualização de Hahn e Tampe (2020), de modo que a sustentabilidade financeira de empresas regenerativas é um fator condicionante para a subsistência dos empreendedores e para a busca de benefícios para o SSE.

Similarmente, a adaptação dos negócios está pautada por inovações e por mudanças no mercado cacauzeiro, o que conduz a adaptações em consonância com variações de preços,

adequação a requerimentos internacionais, como o rastreamento do cacau (Arapyauá, 2022), e acréscimo na demanda de compradores. Vale ressaltar que o conceito de ER considera adaptação como o desenvolvimento de maneiras para se ajustar a mudanças, riscos, perigos ou oportunidades, de modo que ajustes às condições de mercado podem se enquadrar nesse princípio.

Os princípios apresentados são compreendidos dentro de um espectro (Hahn & Tampe, 2020), de modo que os negócios regenerativos estudados se encaixam de maneira distinta dentro dessa régua. De forma holística, sem o intuito de quantificar os princípios regenerativos dos casos estudados, o que não está englobado no presente estudo, é possível notar que as empresas se encontram em estágios diferentes no que concerne à compreensão de como um negócio se define como regenerativo.

O posicionamento da COOPATRANS e da Abelha Cacau acabam por colocá-las à frente dos demais negócios, especialmente pela atividade de educação ambiental e pelo impacto socioeconômico para agricultores da região, ações que incorrem em maiores benefícios ao sistema local. A COOPATRANS destaca-se, ainda, por seu modelo de governança, que considera todos os associados na tomada de decisão, por suas adaptações constantes e por seu pioneirismo na transformação da cadeia produtiva cacauceira na Transamazônica. Além disso, seus gestores conseguem enxergar uma possível codestruição de valor produzida pelas atividades do negócio, o que lhes permite investir na revisão de alguns de seus procedimentos e decisões.

Já a direção da Fazenda Santa Catarina demonstrou ter um objetivo mais conectado à sociedade e ao meio ambiente, uma vez que o retorno do negócio é majoritariamente voltado para a subsistência da família. Seus destaques estão na conversão de áreas degradadas e no investimento em turismo sustentável. A Fazenda Panorama apresentou, por sua vez, um papel chave na alteração da lógica de precificação das amêndoas de qualidade, o que impactou a dinâmica social da região. Entretanto, devido a sua dimensão, seu foco está intimamente ligado aos resultados econômicos, o que é atrelado ao discurso de seus gestores com destaque na sustentabilidade e na preservação ambiental, ressaltando o potencial regenerativo da fazenda.

Escalar modelos produtivos atentos ao SSE requer soluções financeiras para a adoção de novas técnicas de produção cacauceira (REDD+, 2018). O caso da Fazenda Panorama representa os desafios relacionados à gestão da propriedade para equalizar a adaptabilidade à longo prazo e a eficiência à curto prazo (Darnhofer, Bellon, Dedieu, & Milestad, 2010), além

dos riscos e do maior tempo de preparo percebidos pelos proprietários para implementar e escalar mudanças alinhadas ao SSE, mantendo sua credibilidade junto aos *stakeholders*.

Como resultado, este estudo busca contribuir em termos práticos e teóricos. No âmbito acadêmico, pode-se ressaltar que a presente pesquisa avoluma o número de estudos dedicados à compreensão do nascente conceito de empresas regenerativas. Nesse sentido, contribui ao explorar casos práticos e destacar aspectos que podem ser considerados ou absorvidos pelo paradigma regenerativo; ou seja, ajuda a diminuir a distância entre a teoria e os casos reais.

Ainda em termos teóricos, a contribuição centra-se na aplicação e testagem do *Flourishing Business Canvas*, um modelo de negócio sustentável, nos casos selecionados. Contribui, portanto, com a construção e a caracterização de um modelo de negócio regenerativo. A adoção do modelo também concede originalidade ao estudo, haja vista a contemporaneidade dessa ferramenta e seu recente uso por empresas e por acadêmicos.

Nesse sentido, a pesquisa colabora ao jogar luz sobre os aspectos regenerativos de empreendimentos cacauzeiros e sua importância para a melhoria do SSE. Contribui, especialmente, ao trazer casos atuantes na Transamazônica e destacar a importância dos mesmos para o ecossistema amazônico.

Dentre as contribuições é possível destacar a descrição de características dos negócios regenerativos que possam servir de referência para empresas que desejam seguir pelo caminho da preservação do meio ambiente e de contribuições positivas às comunidades. Em outras palavras, os aspectos aqui levantados podem auxiliar no *design*, na modelagem e no aperfeiçoamento do modelo de negócio de empresas cujos foco e estratégias estão voltados para o SSE, além de mostrar novas e diferentes possibilidades de concepção dos negócios aos empreendedores.

A contribuição inclui a conscientização de atores da sociedade civil e do governo acerca do fenômeno regenerativo e sua aplicação nas práticas empresariais. A pesquisa contribui ao fornecer dados teóricos e práticos sobre empresas regenerativas de maneira acessível, que possam ser usados inclusive para a criação de políticas públicas de salvaguarda e proteção dos SSE.

O presente estudo, entretanto, apresenta limitações. Sua especificidade, em termos de seleção do setor cacauzeiro e de adoção do *Flourishing Business Canvas*, resulta na limitação da capacidade de generalização de suas conclusões. Abre espaço, outrossim, para estudos futuros que optem pela aplicação de outros modelos de negócio inovadores para a compreensão das características e estratégias de empresas regenerativas, como o *Value Mapping Tool* (Bocken et al., 2013).

Novas pesquisas podem focar em outras *commodities* agrícolas, como: o feijão e o milho, ambos cultivados em SAF (Embrapa, 2023b); o café, cuja cadeia produtiva tem realizado a mesma movimentação em termos de integração vertical (Saes, Souza Filho, & Silveira, 2020); ou a soja, um dos principais produtos exportados pelo Brasil (Mapa, 2023). Outros setores, além da agricultura, podem ser selecionados para análise, como o setor de manufatura, de mineração e de construção, os quais são altamente dependentes dos recursos naturais (Konietzko et al., 2023). Novas pesquisas poderiam ainda explorar o tema em outras regiões do Brasil ou em outros países.

As análises realizadas deixam entrever a necessidade de pesquisas que adotem outras lentes teóricas ou que combinem o modelo de negócio à outros conceitos para a compreensão das características e estratégias das empresas regenerativas. Os resultados ainda refletem a demanda por novos estudos que busquem aprofundar a compreensão da relação entre o paradigma regenerativo e os demais movimentos e conceitos, como a sustentabilidade, a economia circular (Konietzko et al., 2023) e o decrescimento. É imprescindível progredir e reforçar discussões que evidenciem propostas para os negócios que anseiam transformar e melhorar o meio ambiente, a comunidade e sua realidade.

REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. doi: 10.1002/smj.187
- Andrade-Matos, M. B., Funo, L. R. M., & Pimentel, T. R. (2022). Chocolates Bean to Bar e a covid-19: uma análise dos impactos da pandemia na gestão de empresas de chocolates artesanais brasileiras. *Turismo: Visão e Ação*, 24(2), 391-412. doi: 10.14210/rtva.v24n2.p391-412
- Arapyaú. (2022, 1º de novembro). CIC desenvolve inovações-chave para a cadeia do cacau. *Arapyaú*. Recuperado de <https://bit.ly/3KP0nL1>.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005
- Barroso, L. & Mello, P. (2021). In defense of the Amazon Forest: The role of law and courts. *Harvard International Law Journal*, 62. Recuperado de <https://bit.ly/3P0xM89>.
- Bellato, L., Frantzeskaki, N., Fiebig, C. B., Pollock, A. Dens, E., & Reed, B. (2022). Transformative roles in tourism: Adopting living systems' thinking for regenerative futures. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 1-18. doi: 10.1108/jtf-11-2021-0256
- Bocken, N., Short, S. W., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497. doi: 10.1108/CG-06-2013-0078
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007
- Brainer, M. (2021). Produção de cacau. *Caderno Setorial Etene*, 6(149).
- Brandão, A. B. (2021). *Perfil químico e atividade antioxidante de amêndoas de clones de cacau cultivados em sistema agroflorestal sob condições de adubação orgânica* (Dissertação de mestrado). Universidade Vila Velha, Espírito Santo, ES. Recuperado de <https://bit.ly/3QU37KO>.
- Branzei, O., Muñoz, P., Russell, S., & Whiteman, G. (2017). Call for papers: Special issue on "Regenerative organizations: Business and climate action beyond mitigation and adaptation". *Organization & Environment*, 30(3), p. 275-277. doi: 10.1177/1086026617728990
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), p. 256-286.

- Broeck, F. Van den. (2017). *The flourishing business canvas; the new tool for business modelling?: A multiple case study in the fashion industry* (Master's Thesis). University of Borås, Sweden. Recuperado de <https://bit.ly/3KPuthD>.
- Brown, M., Haselsteiner, E., Apró, D., Kopeva, D., Luca, E., Pulkkinen, K., & Vula Rizvanolli, B. (2018). *Sustainability, restorative to regenerative*. Brussels: Cost.
- Buainain, A., Cavalcante, C., & Consoline, L. (2021). *Estado atual da agricultura digital no Brasil: Inclusão dos agricultores familiares e pequenos produtores rurais*. Santiago de Chile: Cepal.
- Budler, M., Zupic, I., & Trkman, P. (2021). The development of business model research: A bibliometric review. *Journal of Business Research*, 135, p. 480-495, 2021. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.06.045
- Bulgacov, S. (1998). Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. *Organizações & Sociedade*, 5(11), p. 53-76.
- Cargill. (2017). *Pioneirismo na aplicação do modelo para produção cacauera*. São Paulo, SP: Cargill. Recuperado de <https://bit.ly/3P7cHJm>.
- Carvalho, W. D., Mustin, K., Hilário, R. R., Vasconcelos, I. M., Eilers, V., & Fearnside, P. M. (2019). Deforestation control in the Brazilian Amazon: A conservation struggle being lost as agreements and regulations are subverted and bypassed. *Perspectives in Ecology and Conservation*, 17(3), p. 122-130. doi: 10.1016/j.pecon.2019.06.002
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), p. 464-482. doi: 10.1002/smj.2022
- Castro, E. (2009). Juventude rural no Brasil: Processos de exclusão e a construção de um ator político. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 7(1): 179-208. Recuperado de <https://bit.ly/47ClytB>.
- Cepea. (2021). *PIB do agronegócio brasileiro*. Piracicaba, SP: Cepea. Recuperado de <https://bit.ly/45fovyN>.
- Cerreta, M., Mazzarella, C., Spiezia, M., & Tramontano, M. (2020). Regenerative scapes: Incremental evaluation for the regeneration of unresolved territories in East Naples. *Sustainability*, 12(17), 6975. doi: 10.3390/su12176975
- Christ, M. L. (2020). *Do cacau ao chocolate: Internacionalização do chocolate tree to bar da Bahia à luz do tripé da estratégia* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE. Recuperado de <https://bit.ly/3QMUjGz>.
- CocoaAction Brasil, Instituto Arapyauá, & WRI Brasil. (2021). *Viabilidade econômica de sistemas produtivos com cacau*. Washington, DC: World Cocoa Foundation. Recuperado de <https://bit.ly/3OH36aw>.

- Cole, R. J. (2012). Regenerative design and development: current theory and practice. *Building Research & Information*, 40, 1-6. doi: 10.1080/09613218.2012.617516
- Conab. (2019). *Cacau: Análise mensal: Maio 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/3R6Rj87>.
- Conexsus (2023). *Sobre nós*. Rio de Janeiro: Conexsus. Recuperado de <https://bit.ly/3QNFD3U>.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cribb, A. Y., & Cribb, S. L. (2008). Gestão cooperativista e verticalização agroindustrial: Estratégias para a agricultura familiar. *Revista Tecnologia & Inovação Agropecuária*, 110-119. Recuperado de <https://bit.ly/3KLWQwU>.
- Darnhofer, I., Bellon, S., Dedieu, B., & Milestad, R. (2010). Adaptiveness to enhance the sustainability of farming systems: A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 30, 545-555. doi: 10.1051/agro/2009053
- Du Plessis, C. (2012). Towards a regenerative paradigm for the built environment. *Building Research & Information*, 40(1), 7-22. doi: 10.1080/09613218.2012.628548
- Du Plessis, C., & Cole R. J. (2011). Motivating change: Shifting the paradigm. *Building Research & Information*, 39(5), 436-449. doi: 10.1080/09613218.2011.582697
- Eisenhardt, K. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elevitch, C., Mazaroli, N., & Ragone, D. (2018). Agroforestry standards for regenerative agriculture. *Sustainability*, 10, 1-21. doi: 10.3390/su10093337
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line”. Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://bit.ly/3YGAJOi>.
- Elkington, R., & Upward, A. (2016). Leadership as enabling function for flourishing by design. *Journal Global Responsibility*, 7(1), 126-144.
- Embrapa. (2018). *Visão 2030: O futuro da agricultura brasileira*. Brasília, DF: Embrapa. Recuperado de <https://bit.ly/3YJSNHj>.
- Embrapa. (2022). *Study shows sustainable cocoa expansion in the Amazon region*. Recuperado de <https://bit.ly/3E0thnP>.
- Embrapa. (2023a). *Estratégia de recuperação: Sistemas agroflorestais: SAFs*. Recuperado de <https://bit.ly/3P3ugJZ>.
- Embrapa. (2023b). *Módulos fiscais*. Recuperado de <https://bit.ly/3qDrAJU>.
- European Commission. (2023). *EU Sustainable Cocoa Initiative*. Brussels: European Commission. Recuperado de <https://bit.ly/3PIHJII>.

- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Fearnside, P. M. (Ed.). (2020). *Destruição e conservação da Floresta Amazônica, vol. 1*. Manaus, AM: Editora do Inpa.
- Feger, C., & Mermet, L. (2020). New business models for biodiversity and ecosystem management services: An action research with a large environmental sector company. *Organization and Environment*, 1-30. doi: 10.1177/1086026620947145
- Ferlito, R., & Faraci, R. (2022). Business model innovation for sustainability: A new framework. *Innovation & Management Review*, 19(3), 222-236. doi: 10.1108/INMR-07-2021-0125
- Ferreira, A. C. R. (2017). *Indicação de procedência sul da Bahia: Manual de controle da qualidade do cacau sul da Bahia*. Ilhéus, BA: PTCSB.
- Fiesp. (2021). *Agronegócio do cacau no Brasil: Produção, transformação e oportunidades*. São Paulo, SP: Fiesp. Recuperado de <https://bit.ly/3qRbUTx>.
- Fischer, J., Gardner, T. A., Bennett, E. M., Balvanera, P., Biggs, R., Carpenter, S., . . . & Tenhunen, J. (2015). Advancing sustainability through mainstreaming a social-ecological systems perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 14, 144-149. doi: 10.1016/j.cosust.2015.06.002
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4).
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441-473 doi: 10.1146/annurev.energy.30.050504.144511
- Fontes, M. J. V. (2013). *Do cacau ao chocolate: Trajetória, inovações e perspectivas das micro e pequenas agroindústrias de cacau/chocolate* (Tese de doutorado). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.
- Freitas, W., & Jabbour, C. (2011). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*, 18(2), 7-22.
- G1. (2019, 19 de novembro). Amêndoa de cacau paraense é certificada como uma das 50 melhores do mundo. *G1 Santarém*. Recuperado de <https://bit.ly/45VtZyp>.
- Gibbons, L. (2020a). Moving beyond sustainability: A regenerative community development framework for co-creating thriving living systems and its application. *Journal of Sustainable Development*, 13(2). doi: 10.5539/jsd.v13n2p20
- Gibbons, L. (2020b). Regenerative: The new sustainable? *Sustainability*, 12(5483), 1-19. doi: 10.3390/su12135483

- Goni, F., Chofreh, A., Orakani, Z., Klemeš, J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2021). Sustainable business model: A review and framework development. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23, 889-897. doi: 10.1007/s10098-020-01886-z
- Hahn, T., & Tampe, M. (2020). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3). doi: 10.1177/1476127020979228
- Hes, D., Stephan, A., & Moosavi, S. (2018). Evaluating the Practice and Outcomes of Applying Regenerative Development to a Large-Scale Project in Victoria, Australia. *Sustainability*, 10(2). doi: 10.3390/su10020460
- IBGE. (2011). *Sinopse do Censo Demográfico 2010*. Brasília, DF: IBGE. Recuperado de <https://bit.ly/45BZE88>.
- Idesam. (2022, 4 de novembro). *Estudo inédito apresenta negócios de sucesso na Amazônia com a floresta em pé*. Recuperado de <https://bit.ly/44Koody>.
- IISD. (2022). *Cocoa prices and sustainability*. Winnipeg: IISD. Recuperado de <https://bit.ly/45gPqdu>.
- Incubadora do Xingu (2023). *O que fazemos?*. Recuperado de <https://bit.ly/3OLFIOI>.
- Inpe (2021, 21 de maio). *A taxa consolidada de desmatamento por corte raso para os nove estados da Amazônia Legal em 2020 foi de 10.851 km2*. Recuperado de <https://bit.ly/3P3fIKm>.
- IPCC. (2023). *Climate Change 2023 Synthesis Report*. Geneva: IPCC. Recuperado de <https://bit.ly/3E4CBH6>.
- Ipea. (2022). *Um país na contramão: A pobreza no Brasil nos últimos dez anos*. Brasília, DF: Ipea. Recuperado de <https://bit.ly/45jDkjK>.
- Jones, P., & Upward, A. (2014). *Caring for the future: The systemic design of flourishing enterprises*. Artigo apresentado no III Symposium of Relating Systems Thinking to Design, Oslo. Recuperado de <https://bit.ly/45eL2vj>.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067
- Justen, G. S. (2021). *Empresas Sociais Baseadas em Comunidades (ESBC): Um modelo orientador do processo de criação a partir de estudos em comunidades da Amazônia brasileira* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.
- Kallis, G., Kostakis, V., Lange, S., Muraca, B., Paulson, S., & Schmelzer, M. (2018). Research on degrowth. *Annual Review of Environment and Resources*, 43, 291-316. doi: 10.1146/annurev-environ-102017-025941

Kaufman, R., Avgar, A., & Mirsky, J. (2007). Social entrepreneurship in crisis situations. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 7(3), 227-232. doi: 10.18848/1447-9532/CGP/v07i03/39379

Konietzko, J., Das, A., & Bocken, N. (2023). Towards regenerative business models: A necessary shift? *Sustainable Production and Consumption*, 38, 372-388. doi: 10.1016/j.spc.2023.04.014

Kooijman, E. D., McQuaid, S., Rhodes, M.-L., Collier, M. J., & Pilla, F. (2021). Innovating with nature: From nature-based solutions to nature-based enterprises. *Sustainability*, 13, 1-17. doi: 10.3390/su13031263

Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S. (2020). Business model innovation: A systematic literature review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(6), 1-20. doi: 10.1142/S0219877020500431

Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668-1678. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.08.093

Lüdeke-Freund, F., Breuer, H., & Massa, L. (2022). *Sustainable business model design: 45 Patterns*.

Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: A regenerative framework and methodology. *Building Research and Information*, 40(1), 23-38. doi: 10.1080/09613218.2012.621341

Mapa. (2021, 26 de março). *Produção nacional de cacau pode crescer 60 mil toneladas em quatro anos*. Recuperado de <https://bit.ly/45vws2g>.

Mapa. (2023, 17 de janeiro). *Exportações do agronegócio fecham 2022 com US\$ 159 bilhões em vendas*. Recuperado de <https://bit.ly/3OKf431>.

MapBiomass. (2023). *Relatório Anual de Desmatamento 2022*. São Paulo, SP: MapBiomass. Recuperado de <https://bit.ly/3P52ooW>.

McManus, P., Walmsley, J., Argent, N., Baum, S., Bourke, L., Martin, J. . . ., & Sorensen, T. (2012). Rural community and rural resilience: What is important to farmers in keeping their country towns alive? *Journal of Rural Studies*, 28(1), 20-29. doi: 10.1016/j.jrurstud.2011.09.003

MDIC. (2018). *Cacau e chocolate no Brasil: desafios na produção e comércio global*. Brasília, DF: MDIC. Recuperado de <https://bit.ly/3KN4GGz>.

MDR. (2020). *Rota do cacau*. Recuperado de <https://bit.ly/3QXnff4>.

Mercado do Cacau. (2023). *Cotações*. Recuperado de <https://bit.ly/3E7QHHK>.

MMA. (2022, 05 de setembro). *No Dia da Amazônia, conheça curiosidades da maior floresta tropical do mundo e ações que unem preservação e desenvolvimento*. Recuperado de <https://bit.ly/3TnY6vB>.

Moda, L. R., Boteon, M., & Ribeiro, R. G. (2019). Cenário econômico do mercado de cacau e chocolate: oportunidades para a cacauicultura brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 5(10). doi: 10.34117/bjdv5n10-281

Morseletto, P. (2020). Restorative and regenerative: Exploring the concepts in the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 24, 763-773. doi: 10.1111/jiec.12987

Muñoz, P., & Branzei, O. (2021). Regenerative organizations: Introduction to the special issue. *Organization & Environment*, 34(4). doi: 10.1177/10860266211055740

Myers, M. (2019). *Qualitative research in business and management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Neri, M. (2023). *Mapa da riqueza no Brasil*. Rio de Janeiro, RJ: FGV Social. Recuperado de <https://bit.ly/3qPYNSe>.

Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://bit.ly/3E7iCHT>.

Nogueira, M. (2021, 26 de agosto). *Agronegócio do cacau gera R\$ 18 bilhões em valor bruto da produção e 300 mil empregos, aponta estudo da Fiesp*. Recuperado de <https://bit.ly/3OAPa1C>.

Nunes, H. (2019). *Do cacau ao chocolate: contribuição do agroturismo ao desenvolvimento territorial na região Transamazônica – PA* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey, NY: John Wiley & Sons. Recuperado de <https://bit.ly/44fAdbe>.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25. doi: 10.17705/1CAIS.01601

Ostrom, E., & Cox, M. (2010). Moving beyond panaceas: A multi-tiered diagnostic approach for social-ecological analysis. *Environmental Conservation*, 37(4), 451-463. doi: 10.1017/S0376892910000834

Ostuzzi, F., & Hoveskog, M. (2020). Education for flourishing: An illustration of boundary object use, peer feedback and distance learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(4), 757-777. doi: 10.1108/IJSHE-09-2019-0271

Pacto Global. (2023). *ESG*. Recuperado de <https://bit.ly/45FYW9A>.

- Pellin, A. (2022). *O Flourishing Business Canvas como ferramenta para a modelagem de negócios sustentáveis em startups* (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR.
- Pellin, A., & Lago, S. M. S. (2022). O uso da ferramenta Flourishing Business Canvas para modelagem de negócios sustentáveis em *startups*. *Revista de Administração Unimep*, 19(13).
- Pertille, C. T., Coelho, C. C., Gerber, D., Faria, A. B. C., & Brun, E. J. (2017). Estudo comparativo das diretrizes dos códigos florestais de 1965 e 2021. *Extensão Rural*, 24(2). Recuperado de <https://bit.ly/47GmLQB>.
- Pinho, F. G. (2022, 4 de julho). Região do Pará, no coração da Amazônia, lidera produção nacional de cacau. *Folha de S.Paulo*. Recuperado de <https://bit.ly/3YYMik9>.
- PNUD. (2020, 14 de janeiro). *Década da ação pede aceleração do cumprimento da Agenda 2030*. Recuperado de <https://bit.ly/45Dw0PF>.
- Pott, C. M., & Estrela, C. C. (2017). Histórico ambiental: Desastres ambientais e o despertar de um novo pensamento. *Estudos Avançados*, 31(89). doi: 10.1590/s0103-40142017.31890021
- PPA. (2023). *Programa de Aceleração PPA*. Recuperado de <https://bit.ly/3qZr09n>.
- Prescott, J., & Filatotchev, I. (2020). The business model phenomenon: Towards theoretical relevance. *Journal of Management Studies*, 58(2). doi: 10.1111/joms.12610
- REDD+. (2018). *Economic and financial challenges to scaling up sustainable cocoa production in Côte d'Ivoire*. New York, NY: UN. Recuperado de <https://bit.ly/3OI83jq>.
- Reed, B. (2007). Shifting from sustainability to regeneration. *Building Research & Information*, 35, 674-680. doi: 10.1080/09613210701475753
- Regenerar. (2023). In *Dicionário Michaelis Online*. Recuperado de <https://bit.ly/47FnOQD>.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17, 133-144. doi: 10.1002/jsc.821
- Roca, Z., & Oliveira-Roca, M. N. (2007). Affirmation of territorial identity: A development policy issue. *Land Use Policy*, 24(2), 434-442. doi: 10.1016/j.landusepol.2006.05.007
- Saes, M. S. M., Souza Filho H. M., & Silveira, L. F. (2020). The restructuring of Brazilian agri-chains. In Buainain, A. M., R. Lanna & Z. Navarro (Eds.), *Agricultural development in Brazil: The rise of a global agro-food power* (pp. 70-121). Abingdon: Routledge.
- Santos, G. B. M., Santos, P. B. M., & Santos, A. M. (2019b). *Tendências e especificações do mercado de chocolate*. Brasília, DF: Ceplac. Recuperado de <https://bit.ly/44u62gy>.
- Santos, G. B. M.; Santos, P. B. M.; Santos, A. M. (2019a). *Mercado de cacau fino no Brasil e no mundo*. Brasília, DF: Ceplac. Recuperado de <https://bit.ly/45oaFdo>.

Santos, V. (2017). A economia do sudeste paraense: evidências das transformações estruturais. In Monteiro Neto, A., C. N. Castro & C. A. Brandão (Org.), *Desenvolvimento regional no Brasil: Políticas, estratégias e perspectivas* (pp. 127-155). Rio de Janeiro, RJ: Ipea.

Schaltegger, S., Hansen, E., & Lüdeke-Freund, F. (2016), Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. doi: 10.1177/1086026615599806

Schreefel, L., Schulte, R. P. O., De Boer, I. J. M., Schrijver, A. P., & Van Zanten, H. H. E. (2020). Regenerative agriculture: The soil is the base. *Global Food Security*, 26. doi: 10.1016/j.gfs.2020.100404

Sebrae. (2023). *Conheças as principais formas jurídicas das empresas*. Recuperado de <https://bit.ly/47LFV7A>.

Selltiz, C. W., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, SP: Editora Pedagógica Universitária.

Senar. (2018). *Cacau: Produção, manejo e colheita*. Brasília, DF: Senar. Recuperado de <https://bit.ly/3KScTcI>.

Serra, A. B., Carvalho, C. J. R., Sá, T. D. A., & Souza, G. F. (2007). *Projeto roça sem queimar: uma experiência à luz dos princípios da agroecologia desenvolvida na Transamazônica, oeste do Pará*. Brasília, DF: Embrapa. Recuperado de <https://bit.ly/3sr0wxW>.

Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207, 2005. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014

Sheldon, P. (2021). The coming-of-age of tourism: embracing new economic models. *Journal of Tourism Futures*, 8(2). doi: 10.1108/JTF-03-2021-0057

Silva, M. D., & Fearnside, P. M. (2022) Brazil: environment under attack. *Environmental Conservation*, 49, 203-205. doi: 10.1017/S0376892922000364

Sistema OCB/PA, 2020. Coopatrans. (2020, 8 de outubro). *Coopatrans completa 10 anos com sabor de chocolate*. Recuperado de <https://bit.ly/3Eb6WUr>.

Statista. (2023). *Cocoa production worldwide from 1980/81 to 2022/23*. Recuperado de <https://bit.ly/45K5VPa>.

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization and Environment*, 21(2), 103-127. doi: 10.1177/1086026608318042

Teece, D. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194, 2010. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Tennhardt, L., Lazzarini, G., Weissshaidinger, R., & Schader, C. (2022). Do environmentally-friendly cocoa farms yield social and economic co-benefits? *Ecological Economics*, 197. doi: 10.1016/j.ecolecon.2022.107428

The World Bank (2003). *Social dimensions of climate change*. Recuperado de <https://bit.ly/3Pd9Hes>.

Trindade, L. X., Marcovitch, J., & Pereira, J. P. C. N. (2021). O sistema agroindustrial do cacau no Brasil: o nexó entre competitividade e sustentabilidade. In Medina G. & J. C. Trindade (Org.), *Estudo em Agronegócio: Participação brasileira nas cadeias produtivas* (pp. 96-125). Goiânia: Kelps.

Upward, A., & Davies, S. N. (2019). Strategy design for flourishing: A robust method. In T. Wunder (Ed.), *Rethinking strategic management: Sustainable strategizing for positive impact* (pp. 149-175). Heidelberg: Springer.

Upward, A., & James, E. (2021). *Interactive detailed guide*. Toronto: Lean4Flourishing Startups.

Upward, A., & Jones, P. H. (2015). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 1-27. doi: 10.1177/1086026615592933

Valente, A. M. (2012). *Estudo da potencialidade de registro de indicação geográfica: A produção de cacau no município de Medicilândia/PA* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA.

Venturieri, A., Oliveira, R., Igawa, T., Fernandes, K., Adami, M., Oliveira Júnior, M., . . . & Sampaio, S. (2022). The sustainable expansion of the cocoa crop in the state of Pará and its contribution to altered areas recovery and fire reduction. *Journal of Geographic Information System*, 14, 294-313. doi: 10.4236/jgis.2022.143016

Vlasov, M. (2019). In transition toward the ecocentric entrepreneurship nexus: How nature helps entrepreneur make venture more regenerative over time. *Organization & Environment*. doi: 10.1177/1086026619831448

Yin, R. (2008). *Case study research, design and methods*. London: Sage.

Zhang, X., & Wu, Z. (2015). Book review: Are there future ways for regenerative sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 109, 39-41. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.09.131

Ziegler, M. F. (2020, 15 de janeiro). Science-based public policies are important to tackle an Amazon in transition. *Agência Fapesp*. Recuperado de <https://bit.ly/3qB9ZIK>.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265

APÊNDICE 1: Descrição dos 16 blocos do *Flourishing Business Canvas*

- **Atores do ecossistema:** englobam todos os humanos e não humanos que existem fora da empresa. Humanos são representados por indivíduos ou grupo de pessoas, comunidades, segmentos de mercado e demais tipos de organização. Não humanos são formados por plantas, animais, paisagens e lugares. Os atores do ecossistema existem no mundo independentemente da existência ou não da empresa. A inclusão desses atores no Canvas reflete a adoção de uma visão sistêmica dos humanos e não humanos que são impactados de forma positiva ou negativa pelo empreendimento. É importante considerar de forma integral os atores, quer sejam indivíduos ou comunidades, e não apenas em termos de suas funções ou papéis para com a empresa, além de ponderar se os negócios podem atender ou não às necessidades de um ou mais atores.
- **Necessidades:** dizem respeito às necessidades fundamentais dos atores do ecossistema para prosperarem. Compreender tais necessidades ajuda a empresa a identificar quais ela pode satisfazer ou mesmo destruir por meio de sua atuação. Através de uma abordagem sistêmica para compreender os atores do ecossistema, é possível focar nas necessidades desses atores sem deixar de lado o entendimento sobre o contexto em que esse ator está inserido. Recomenda-se que as necessidades sejam identificadas pelos próprios atores e não inferidas pelo empreendimento. Um exemplo refere-se aos colaboradores da companhia, que podem ser beneficiados pelo salário mas, ao mesmo tempo, penalizados por cargas excessivas de trabalho.
- **Stakeholders:** representa qualquer indivíduo ou organização que tem interesse no empreendimento ou uma função dentro da empresa (no momento em que o modelo de negócio está sendo desenhado). Os *stakeholders* podem ser internos ou externos à empresa e possuem um papel essencial no *design* de produtos e serviços, além das prioridades escolhidas pelo negócio. O modelo entende que não apenas o cliente é importante para o funcionamento da firma, já que uma gama de agentes é influenciada pelas operações empresariais. Recomenda-se que a criação do Canvas inclua detalhes e especificidades dos *stakeholders* a fim de facilitar a compreensão sobre suas necessidades e seus contextos, além de onde e como interagir com eles.
- **Relacionamentos:** corresponde à maneira pela qual a empresa busca beneficiar seu *stakeholder* ao longo do tempo. As relações podem variar de acordo com o setor, o tipo de produto/serviço e como a venda é realizada, e estão intimamente ligadas ao propósito definido por cada empreendimento. Considerando que os relacionamentos representam as formas de

atrair *stakeholders* com base na cocriação de valor da empresa, enquanto canais são as propagandas e parcerias traçadas pela empresa, é importante pontuar que cada relacionamento é construído e mantido através de um canal específico. Destacam-se alguns tipos de relacionamentos associados aos pontos de contato com agentes/*stakeholders*:

(i) tornar ciente: tornar o ator consciente acerca da existência do negócio através de relacionamentos de grande interação, que são intencionalmente desenhados e criados, ou de baixa interação, que exigem menor investimento;

(ii) construir confiança/interesse: exprime o nível de confiança que a empresa deve construir com cada possível *stakeholder* em determinado momento desse relacionamento;

(iii) tomada de decisão: descreve a maneira pela qual a empresa incentiva agentes a se tornarem seus *stakeholders*;

(iv) adquirir produto/serviço: refere-se ao relacionamento de aquisição dos produtos/serviços, como compra, venda, doação, compartilhamento, entre outros;

(v) experienciar: descreve a experiência e o engajamento do *stakeholder* com a empresa;

(vi) colaborar: caracteriza a forma pela qual o relacionamento é mantido com cada *stakeholder*, com o intuito de melhorar e aprofundar o entendimento sobre as necessidades desses agentes;

(vii) coevoluir: representa os relacionamentos que fortalecem a coevolução da empresa e de seus *stakeholders* ao longo do tempo.

- Canais: caracteriza o meio pelo qual a empresa irá alcançar e se comunicar com seu *stakeholder*, além da forma de distribuição do produto/serviço, e vice-versa. Ou seja, os canais representam a forma pela qual a empresa irá operacionalizar seus relacionamentos. A escolha por um ou vários canais traduz uma estratégia empresarial, de modo que cada canal é selecionado para determinados tipos de relacionamento. Exemplo: para tornar o ator ciente e construir interesse pelo negócio, os canais de relacionamento incluem *websites*, propagandas e participação em eventos, ao passo que a compra de produtos/serviço requer o uso de mecanismos de venda, como pedidos de compra online, frete e plataformas de *marketplace*. A efetividade de cada canal deve ser constantemente avaliada para melhorar a interação e o relacionamento com os *stakeholders*. Essa avaliação pode ser realizada através de questionários, revisões de clientes, entrevistas, avaliações externas e observação.

- Cocriação de valor: significa a geração de benefício ou valor para todos os envolvidos, como resultado da interação entre duas ou mais pessoas/empresas. Representa o principal motivo pelo qual um ator do ecossistema decide se tornar ou continuar como *stakeholder* da empresa, e é determinado pelas necessidades dos *stakeholders* e dos atores que a empresa

consegue atingir. A cocriação de valor não é transacional nem tangível; ela é implícita e está intimamente ligada à sensação propiciada a seus *stakeholders*. Na cocriação de valor, é essencial pensar a partir da perspectiva dos atores e de suas necessidades e nos papéis que estes atores ocupam como *stakeholders*. O valor cocriado é o ponto de partida para compreender qual é a mensagem (ou *marketing*) que se deseja passar aos atores. É viabilizada pelos relacionamentos e entregue por meio de um ou mais canais.

- **Codestruição de valor:** todo tipo de valor, negativo ou positivo, é criado através de relações. O valor é destruído quando dois ou mais atores desse relacionamento são impactados negativamente e têm seus interesses não atendidos. A codestruição de valor pode não ser intencional, portanto a empresa deve estar ciente e rastrear o possível impacto negativo que esteja causando aos seus *stakeholders*, com o intuito de realizar mudanças e alterar suas estratégias.

- **Parcerias:** ocorre quando dois ou mais indivíduos ou empreendimentos cooperam de forma mutuamente benéfica por um determinado período de tempo. As parcerias são vitais para que a empresa alcance suas metas e objetivos e garanta a obtenção de investimentos, serviços e recursos tangíveis ou intangíveis para a cocriação de valor. Os parceiros são considerados, por sua vez, *stakeholders*. Tais relações são formalizadas por meio de acordos ou contratos, o que auxilia na definição de expectativas dos participantes e dos parâmetros dessa parceria, como custos, condições, quantidades e prazos. Ou seja, as parcerias englobam os contratos necessários e com quais *stakeholders* tais contratos formais devem ser realizados.

- **Governança:** abrange as estruturas (legal e organizacional), políticas internas e processos adotados para balizar as decisões estratégicas da empresa. Esses arranjos definem quais *stakeholders* têm poder de decisão dentro do empreendimento, o que inclui alguns tipos de governança, entre eles: tomadores de decisão múltiplos, unilaterais, consultivos. É importante destacar que as decisões ligadas à governança evoluem de acordo com o crescimento da empresa. A inclusão de propósitos ambientais, econômicos e sociais nas estruturas, sistemas e processos da empresa, ou seja, na sua governança, garante que a cultura e as relações empresariais estejam em consonância com seu propósito. A governança é, ademais, uma forma de propiciar inovações no modelo de negócio, no sentido de adotar estruturas de governança que incorporem valores das empresas e de seus respectivos fundadores para aumentar a chance de atingir os objetivos empresariais.

- **Recursos:** os recursos podem ser tanto tangíveis (matéria-prima, materiais físicos, equipamentos, etc.) quanto intangíveis (marca, conhecimento, propriedade intelectual, patentes, dinheiro, etc.). Todos os recursos usados pela empresa vêm e retornam para a

biosfera, já que as atividades empresariais exigem o uso ou transformação de energia, de pessoas ou quaisquer recursos existentes na biosfera. O uso ou descarte indevido de recursos sem consentimento ou permissão legal pode incorrer na codestruição de valor.

- Atividades: está intimamente conectado ao tópico de *recursos*, já que as atividades dizem respeito à transformação dos recursos em produtos ou serviços (ou em qualquer coisa) que visam cocriar valor para os *stakeholders*. A empresa necessita performar diversas atividades para cocriar valor, atividades que, em muitos casos, podem gerar uma codestruição de valor para vários atores do ecossistema. Importante considerar que em muitos casos as atividades são segmentadas em processos, de modo que mesmo os procedimentos internos, que não estão relacionados diretamente à transformação dos recursos, ou atividades realizadas por terceiros via contrato devem ser considerados.

- Estoques biofísicos: refere-se a todo o material presente na biosfera, como matéria-prima, produtos acabados, materiais “químicos”, resíduos, lixo, animais e plantas. Esses estoques representam aquilo que a empresa necessita e que será transformado ou movimentado através das atividades para cocriar valor.

- Serviços do ecossistema: são as contribuições diretas e indiretas do ecossistema ao bem-estar humano, de modo que ecossistemas saudáveis criam fluxos que impactam a qualidade de vida das comunidades. Podem ser de quatro tipos:

(i) provisão de serviços: produtos (estoque biofísicos) obtidos através dos ecossistemas, como comida, água, madeira, plantas medicinais;

(ii) serviços regulatórios: benefícios obtidos pela regulação dos processos dos ecossistemas, o que inclui regulação do clima, purificação da água e polinização;

(iii) serviços culturais: benefícios não materiais, como conexão espiritual, desenvolvimento intelectual e recreação;

(iv) serviços de suporte: processos naturais que mantêm todas as formas de vida na Terra, como a fotossíntese, o ciclo da água e os solos.

- Custos: são representados pelos indicadores de cada objetivo definido pela empresa. São o resultado de vários fatores e impulsos que estão interligados e que determinam os custos da empresa. Os custos incluem despesas financeiras, o tempo do fundador, custos trabalhistas não pagos, custos de venda, custos sociais (doenças, infelicidade e falta de acesso a necessidades básicas) e custos ambientais (dano ou desmatamento dos sistemas florestais), entre outros.

- Objetivos: representa os objetivos intencionais e alcançáveis das empresas e embasa a priorização de determinados elementos do modelo de negócio. Os objetivos refletem as

necessidades e os resultados desejados pelos empreendimentos. Importante considerar que negócios sustentáveis desenvolvem seus objetivos com base nas necessidades de múltiplos *stakeholders* para garantir a cocriação de valor para todos os interessados.

- Benefícios: são o resultado de vários fatores e impulsos que estão interligados e que determinam os benefícios da empresa aos seus *stakeholders*. Os benefícios incluem resultados financeiros positivos, benefícios sociais (satisfação, aumento da felicidade, impacto na comunidade, desenvolvimento pessoal) e benefícios ambientais (redução da poluição, regeneração de ecossistemas, reciclagem, diminuição do desperdício, retirada de produtos que danificam o meio ambiente). A diferença entre benefícios e custos, considerando todos os seus aspectos, dita a viabilidade do negócio.

Fonte: Upward e James (2021).

APÊNDICE 2: Perguntas sugeridas pelo *Flourishing Business Canvas*

1. Objetivos: Quais objetivos da empresa já estão alinhados com seus *stakeholders*? Qual a definição de uma empresa de sucesso, considerando aspectos ambientais, sociais e econômicos?
2. Benefícios: Como a empresa escolhe medir os benefícios resultantes de seu modelo de negócio (ambiental, social e economicamente), em quais unidades relevantes?
3. Custos: Como a empresa escolhe medir os custos de seu modelo de negócio (ambiental, social e economicamente), em quais unidades relevantes?
4. Atores do ecossistema: Quem e o que podem ter interesse na existência dessa empresa? Quais atores do ecossistema representam as necessidades de outros indivíduos, grupos, organizações ou não humanos?
5. Necessidades: Quais necessidades fundamentais dos atores do ecossistema esta empresa busca satisfazer ou pode dificultar?
6. *Stakeholders*: Como cada ator do ecossistema está envolvido neste negócio? Quais são os papéis de cada ator? Exemplos: cliente, funcionário, investidor, proprietário, fornecedor, comunidade e regulador.
7. Relacionamentos: Quais relações devem ser estabelecidas, cultivadas e mantidas pela empresa com cada *stakeholder* por meio de seus canais? Qual a função de cada relacionamento em cada cocriação ou codestruição de valor relevante para cada *stakeholder*?
8. Canais: Quais canais serão usados pela empresa para se comunicar e desenvolver relações com cada *stakeholder* (e vice-versa)? Exemplos: varejo, presencial, internet, telefone, e-mail, transporte.
9. Cocriação de valor: Quais são as proposições de valor (positivas) da empresa? Qual valor é cocriado com cada *stakeholder*, satisfazendo as necessidades do respectivo ator do ecossistema, na perspectiva desse ator (visão de mundo), atualmente e para o futuro?
10. Codestruição de valor: Quais são as proposições de valor (negativas) da empresa? Qual valor é codestruído para cada *stakeholder*, dificultando a satisfação das necessidades do respectivo ator do ecossistema, na perspectiva desse ator (visão de mundo), atualmente e para o futuro?
11. Governança: Quais *stakeholders* podem tomar decisões sobre: quem é um *stakeholder* legítimo, quais são os objetivos da empresa, suas proposições de valor e seus processos?

12. Parcerias: Quais *stakeholders* são parceiros formais da empresa? Quais recursos esses parceiros oferecem de forma preferencial à empresa? Quais atividades esses parceiros realizam para esta empresa?

13. Recursos: Quais recursos tangíveis (materiais físicos de um ou mais estoques biofísicos, incluindo ativos permanentes, matéria-prima e seres humanos) e intangíveis (energia, equidade de relacionamentos, marca, conhecimento tácito e explícito, propriedade intelectual, finanças – capital de giro, dinheiro, empréstimos etc.) são exigidos pelas atividades da empresa para atingir seus objetivos?

14. Estoques biofísicos: De quais estoques advêm os recursos tangíveis que a empresa movimenta, transforma ou escoa para alcançar seus objetivos? De acordo com as leis da conservação de matéria, todos os recursos tangíveis permanecem como estoque biofísicos em nosso planeta independentemente das atividades da empresa (passado, presente e futuro).

15. Atividades: Qual trabalho de agregação de valor, organizado em processos de negócios, é necessário para projetar, entregar e manter as cocriações e codestruições de valor da organização para atingir os objetivos da empresa?

16. Serviços de ecossistema: Os serviços do ecossistema são processos movidos pelo sol que usam estoques biofísicos para criar fluxos de benefícios de que os humanos precisam: água limpa, ar fresco, solo vibrante, crescimento de plantas e animais, etc. Quais fluxos desses benefícios são necessários, prejudicados ou melhorados pelas atividades da empresa?

Fonte: Traduzido de Elkington e Upward (2016).

APÊNDICE 3: Protocolo de entrevistas

Data: ____ / ____ / _____

Horário:

Local:

Agradecimento ao negócio		
Apresentação inicial do trabalho e da pesquisadora		
Termo de consentimento para participação na pesquisa e gravação da entrevista		
Coleta de dados do entrevistado e histórico da empresa		
Temas	Questões	Referência
Regeneração	Por que você decidiu abrir seu negócio/plantação? Qual a relação com a comunidade e a natureza?	Anseio (Hahn & Tampe, 2020)
	Lembrando de quando você começou seu negócio/plantação, quais as mudanças ou diferenças que você vê? Por que as mudanças foram feitas? Como as mudanças foram feitas? Quem esteve envolvido nas mudanças?	Adaptação (Hahn & Tampe, 2020)
	Quais valores e objetivos seu negócio/plantação possui? Como eles interferem no seu negócio/plantação?	Valores (Hahn & Tampe, 2020; Vlasov, 2019)
	Quais os próximos passos e a estratégia do seu negócio/plantação? Quais resultados você espera obter e como você pretende alcançar esses resultados, a curto e longo prazo?	Estratégia (Hahn & Tampe, 2020)
Modelo de Negócio	Quais são as partes interessadas envolvidas no negócio? Quais são os papéis de cada ator?	<i>Stakeholders</i> (Elkington & Upward, 2016)
	Quais atividades/processos o negócio realiza (incluindo atividade indiretas ou aquelas terceirizadas), considerando cada parte interessada?	Atividades (Elkington & Upward, 2016)
	Quais recursos tangíveis e intangíveis a empresa usa em suas atividades?	Recursos (Elkington & Upward, 2016)
	Qual valor é criado para cada parte interessada pelos seus produtos/serviços, satisfazendo as suas necessidades?	Cocriação de valor (Elkington & Upward, 2016)
	Qual valor é destruído para cada parte interessada, dificultando a satisfação das suas necessidades?	Codestruição de valor (Elkington & Upward, 2016)
	Quais relações devem ser estabelecidas com cada parte interessada por meio de seus canais? Como sua empresa/plantação cria e mantém esses relacionamentos para difundir o negócio, construir interesse?	Relacionamentos (Elkington & Upward, 2016)
	Quais canais serão usados pela empresa para se comunicar e desenvolver relações com cada parte interessada?	Canais (Elkington & Upward, 2016)

	Quem são os parceiros da empresa e quais recursos e/ou atividades esses parceiros oferecem de forma preferencial à empresa?	Parcerias (Elkington & Upward, 2016)
	Quem decide os objetivos da empresa, suas proposições de valor e seus processos?	Governança (Elkington & Upward, 2016)
	Como vocês medem os benefícios e os custos, que podem ser ambientais, sociais ou econômicos, gerados pela empresa?	Benefícios e Custos (Elkington & Upward, 2016)

APÊNDICE 4: Tabela com informações sobre a coleta de dados

Abelha Cacau					
Identificação do Caso	Pesquisa em dados secundários e indicação de pesquisadores				
Contemplação dos critérios de escolha	Negócio voltado para a produção de cacau e fabricação de chocolate Empresa localizada na rodovia Transamazônica Adoção de práticas alinhadas à proteção ambiental Disponibilidade em participar da pesquisa				
Contato com o caso	Conversa inicial com o responsável pelo negócio via WhatsApp Agendamento de visita para a realização da pesquisa				
Coleta de dados primários via observação					
Visita à fábrica de chocolate da Abelha Cacau no dia 13/12/2022.					
Coleta de dados primários via entrevista					
Entrevistado	Função	Local	Data	Duração	Código para a Citação
Antônio Pantoja	Fundador	Consultório	06/12/2022	1h 06min	E1_E1
COOPATRANS / Cacauway					
Identificação do Caso	Pesquisa em dados secundários				
Contemplação dos critérios de escolha	Negócio voltado para a fabricação de chocolate Empresa localizada na rodovia Transamazônica Adoção de práticas alinhadas à proteção ambiental Disponibilidade em participar da pesquisa				
Contato com o caso	Conversa inicial com o responsável pelo negócio via e-mail Discussões sobre o objetivo da pesquisa via WhatsApp Agendamento de visita para a realização da pesquisa				
Coleta de dados primários via observação					
Visita à cooperativa e participação no evento “I Encontro” realizado pela COOPATRANS em sua sede no dia 09/12/2022. Visita à propriedade de dois cooperados: Hélia Félix e Ademir Venturim nos dias 10 e 11/12/2022.					
Coleta de dados primários via entrevista					
Entrevistado	Função	Local	Data	Duração	Código para a Citação
Ademir Venturim	Presidente	Propriedade do agricultor	10/12/2022	2h 23min	E2_E1
Três agricultores	Cooperados	COOPATRANS	09/12/2022	Conversa informal sem gravação – notas tomadas	E2_E2 E2_E3 E2_E4
Hélia de Moura	Responsável técnica	Telefone	04/08/2023	17min	E2_E5
Fazenda Panorama					

Identificação do Caso	Pesquisa em dados secundários e indicação de pesquisadores				
Contemplação dos critérios de escolha	Negócio voltado para a fabricação de cacau Adoção de práticas alinhadas à proteção ambiental Empresa localizada na rodovia Transamazônica Disponibilidade em participar da pesquisa				
Contato com o caso	Conversa inicial com o responsável pelo negócio via WhatsApp Agendamento de visita para a realização da pesquisa				
Coleta de dados primários via observação					
Visita à Fazenda Panorama no dia 12/12/2022.					
Coleta de dados primários via entrevista					
Entrevistado	Função	Local	Data	Duração	Código para a Citação
Eunice Gutzeit	Proprietária	Fazenda Panorama	12/12/2022	49min	E3_E1
Fazenda Santa Catarina / Kakao Blumenn					
Identificação do Caso	Pesquisa em dados secundários e indicação de pesquisadores				
Contemplação dos critérios de escolha	Negócio voltado para a produção de cacau e fabricação de chocolate Adoção de práticas alinhadas à proteção ambiental Empresa localizada na rodovia Transamazônica Disponibilidade em participar da pesquisa				
Contato com o caso	Conversa inicial com o responsável pelo negócio via WhatsApp Agendamento de visita para a realização da pesquisa				
Coleta de dados primários via observação					
Visita à Fazenda Santa Catarina no dia 08/12/2022.					
Coleta de dados primários via entrevista					
Entrevistado	Função	Local	Data	Duração	Código para a Citação
Verônica Preuss e José Renato Preuss	Proprietários	Fazenda Santa Catarina	08/12/2022	3h 07min	E4_E1
Verônica Preuss	Proprietária	Telefone	04/07/2023	34min	E4_E2

Fonte: Elaborada pela autora.

APÊNDICE 5: Matriz de amarração

Objetivo Geral	Problema de pesquisa	Abordagem	Método	Procedimento de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Compreender os atributos e estratégias de atuação das empresas regenerativas e contribuir para seu aperfeiçoamento.	Verificar como o modelo de negócio evidencia características acerca das empresas regenerativas.	Qualitativa e exploratório-descritivo	Estudo de casos múltiplos	(i) Levantamento de dados secundários - Análise de documentos, relatórios, sites, artigos de jornais da amostra selecionada e de órgãos públicos e privados (ii) Levantamento de dados primários - Entrevistas semiestruturadas (iii) Observação	Análise comparativa

Fonte: Elaborada pela autora.

APÊNDICE 6: Anotações de campo

Histórico da Fazenda Panorama

A Fazenda Panorama foi fundada pela família Gutzeit, detentora de uma história que perpassa por gerações em solo brasileiro. Originária da Alemanha, a família imigrou para o país durante o século XX e se estabeleceu no Espírito Santo como missionários. Após o casamento, Ervino Gutzeit e seu irmão engendraram-se por novas regiões à procura de um local para fundar um colégio adventista agrícola no ano de 1978. Os Gutzeits já possuíam uma fazenda no município de Paragominas, no Pará, de modo que o local serviu de ponto de partida para a busca de uma nova propriedade.

A procura dos irmãos foi bem-sucedida, uma vez que identificaram cerca de 3 mil hectares de terras no Km 150 da Rodovia Transamazônica, nas proximidades da cidade de Uruará/PA. Com o auxílio do Incra, que disponibilizou a área, foi fundado o Instituto Adventista Transamazônico Agroindustrial (Iatai), que mantém suas portas abertas até hoje, com aulas centradas no ensino fundamental e médio. Com a construção do colégio, Ervino Gutzeit adquiriu 2100 hectares da propriedade fronteiriça.

As propriedades eram tomadas por mata nativa, que foi paulatinamente retirada para dar lugar às estruturas e plantações tanto no internato quanto na Fazenda Panorama. Incentivados pela Ceplac, os Gutzeits adotaram o cultivo cacauero nas duas propriedades e figuram como um dos primeiros a plantar cacau na região. É importante frisar que, durante esse período, o órgão, além de estimular o cultivo cacauero na Transamazônica, também fornecia sementes e mudas de cacau híbrido para os proprietários interessados. De forma particular, a escolha de Ervino e de sua esposa Erna pelo cacau foi pautada pelo desejo de manter um cultivo endêmico e harmônico com a Floresta Amazônica, ou seja, uma agricultura sustentável.¹⁴

Conforme os proprietários da Fazenda Panorama conseguiam abrir espaço na mata nativa e realizar a limpeza do local, novos pés de cacau eram plantados. Ervino manteve, em consórcio com o cacau e seguindo indicações da Ceplac, plantas frutíferas e locais, conservando parte da floresta presente na fazenda, além de introduzir espécies não nativas. A gradativa expansão da produção alcançou a quantidade de 200 mil plantas na propriedade, tornando-a uma das maiores produtoras de cacau da região.

¹⁴ Cf. <https://bit.ly/482zb5I>.

Atualmente, a fazenda é administrada pelas segunda e terceira gerações da família: as filhas de Ervino, Eunice e Elcy, e seu neto, Helton. Elcy, também conhecida como a “rainha do cacau”, e seu filho Helton sempre auxiliaram no comando da fazenda e nas tratativas diárias relativas à produção, ao passo que Eunice era encarregada de realizar contato com compradores externos e participar de feiras internacionais. Devido à pandemia de covid-19, Eunice retornou para Uruará/PA para cuidar de seu lote.

Com o avanço da idade do casal, a fazenda foi segmentada em quatro glebas, cada uma com cerca de 500 hectares: os lotes 12, 13, 14 e 15. Os lotes 13, 14 e 15 pertencem ao patriarca e às suas duas filhas (Eunice e Elcy) e formam a atual área da Fazenda Panorama, ao passo que o lote 12 é gerenciado, de forma apartada, por um dos filhos de Ervino e Erna (Tabela 7). Cada um dos três lotes que constituem a propriedade é gerenciado por seus respectivos responsáveis, com iniciativas e projetos próprios, mas de forma colaborativa.

Tabela 7 – Áreas e respectivos hectares da Fazenda Panorama

Área	Hectares
Lote 13	523,91
Lote 14	515,40
Lote 15	497,53
Área total da Fazenda Panorama	1537,25
Área de preservação permanente (APP)*	233,54
Área de reserva legal (ARL)*	782,49
Drenagem (nascentes e rios intermitentes)*	51,01

(*) Números com base em uma área de 1536,73 ha da Fazenda Panorama.

Fonte: Panorama Farm.

A propriedade localiza-se no Km 140 da Rodovia Transamazônica, um trecho ainda não pavimentado. O mesmo ocorre com o acesso à fazenda, um percurso de cerca de 5 km de estrada de terra. A área da fazenda engloba não apenas a plantação cacaueira, mas também culturas como a banana, o cupuaçu e o açaí, cultivados juntamente com o cacau, no sistema agroflorestal. A área da Fazenda Panorama se divide em 28 roças, de modo que o cultivo respeita as demandas técnicas de cada roçado em termos de idade dos pés, necessidade de adubação e irrigação, entre outros.

Cada roçado apresenta um tamanho específico e pés de cacau que variam de 3 a 40 anos de idade, todos em SAF. Os pés com 40 e 32 anos de idade representam os primeiros roçados da fazenda, plantados pelo patriarca na década de 80. Essas roças englobam, além de espécies amazônicas, árvores não frutíferas e que não são típicas da região, como o mogno africano. As roças mais recentes, com 4 e 3 anos, remontam às iniciativas das filhas e do neto de Ervino, que apostam na ampliação produtiva da fazenda. Tais roçados já apresentam,

majoritariamente, espécies endêmicas e posicionadas na plantação de cacau de forma a prover as quantidades adequadas de sombra. Em relação aos cacauzeiros, as plantas têm uma produtividade média de 1,5 a 2 quilos, com alguns pés produzindo 5 quilos de amêndoas de cacau. Essa variação decorre da idade dos pés, da análise do solo, da adubação e de questões climáticas, como o excesso ou falta de chuvas, por exemplo.

Vale ressaltar que existe um rol de atividades específicas para cada um dos roçados da propriedade: *é importante você fazer um planejamento e garantir adubação, porque você mantém uma homogeneidade, uma produção, uma produtividade* (E3_E1). Cada roçado, portanto, possui uma produtividade média em decorrência da idade e variedade de suas plantas. De acordo com a análise realizada pelos proprietários entre os anos de 2016 e 2019, as roças com idade inferior a 4 anos ainda não tinham logrado produzir amêndoas. Enquanto isso, os roçados com mais de 10 anos apresentaram uma produtividade que variou de 2 mil quilos a 11 mil quilos, com as roças de 32 anos contribuindo com os maiores níveis de produtividade. A entrevistada reforçou: *temos uma boa produtividade, ... é um solo perfeito, um clima perfeito e próprio para o cacau* (E3_E1).

É importante destacar que as roças são formadas por variedades distintas de cacau híbrido, majoritariamente fornecidas pela Ceplac ou resultantes da poda e replantio locais. De acordo com a entrevistada Eunice, *o híbrido é uma semente muito boa, resistente à vassoura de bruxa, [com] alta produtividade*.

O caso da Fazenda Panorama exemplifica a relevância de uma atividade constante de planejamento e monitoramento dos cacauzeiros, implementada em diferentes graus pelos negócios estudados. A entrevistada Eunice relatou que a adubação intensiva realizada no ano de 2011 resultou no aumento da produtividade: a fazenda chegou a produzir 20 toneladas em uma área de cinco hectares. Em 2022, a fazenda potencializou seus esforços para reiniciar o monitoramento técnico de seu solo, por meio de análises e do auxílio de agrônomos, mão de obra agora presente na região. Apesar da existência de terra roxa em toda a propriedade, é crucial repor os nutrientes do solo.

Na Fazenda Panorama, desde os primórdios a produção foi dedicada ao cacau *bulk*. Entretanto, a família Gutzeit optou pela fermentação das amêndoas de cacau de modo que, entre os anos de 2017 e 2018, investiu em consultorias, na construção de estrutura física e em testes de fermentação para as amêndoas. De acordo com Helton, a iniciativa visava atrair novos clientes: “começamos a pensar no cacau como produto fino que chama a atenção do mercado europeu, aprimorando o negócio da família, participando de cursos técnicos, missões empresariais, buscando um propósito diferente para o cacau” (G1, 2019). A partir de 2019, já

iniciaram sua produção de cacau fermentado e receberam o primeiro e segundo lugares nos anos de 2019 e 2020 no Concurso Nacional promovido pelo Centro de Inovação do Cacau (CIC). Em 2019, os proprietários também participaram do Cocoa Awards, um concurso internacional de cacau, em que sua amêndoa ficou entre as 50 melhores do mundo. De acordo com Eunice: *o sabor é único porque a gente tem uma vantagem: já dominamos o processo de fermentação, ou seja, o cacau de qualidade* (E3_E1).

A fazenda criou e implementou seus próprios processos para a fermentação do cacau. A primeira fase engloba a colheita manual de apenas frutos maduros, com coloração dourada, seguindo para a quebra desses frutos e retirada das sementes com a polpa. Na etapa posterior, as sementes são levadas até a casa de fermentação e colocadas em cochos de madeira e cobertas por folhas de bananeira, onde são revolvidas a cada 24 horas por um período de sete dias. Essa fase representa os primeiros estágios da fermentação da polpa do cacau. Em seguida, as amêndoas seguem para o processo de secagem: são depositadas em estufas, recebendo a luz direta do sol, por cerca de dez dias. A próxima etapa representa a prova de corte, onde são analisadas três características das amêndoas: defeitos na semente (como mofo), nível de achatamento das amêndoas e coloração. Finalmente, as amêndoas selecionadas vão para a torra, onde são aquecidas e posteriormente ensacadas para venda (Grão Especial, S/D).

A família começou a trabalhar na criação de uma marca própria de chocolate, apostando na verticalização da cadeia e no movimento *tree to bar*. O projeto piloto do Chocolate Gutzeit foi criado mas precisou ser interrompido devido à diminuição da produção de amêndoas de cacau fino e ao cenário pandêmico nos anos de 2021 e 2022. Nesses anos, a fazenda produziu cerca de 5 toneladas de cacau fino. Em 2023, a família pretende reestruturar a iniciativa de fabricação de chocolate, desenvolver os processos produtivos e o *marketing*, aproveitando a retomada da produção de cacau fino na propriedade.

Sua perspectiva é iniciar também a produção de outros derivados do cacau a partir de 2024 e alcançar, com produtos como licor e geleias, especialmente em decorrência do prazo de validade estendido (cerca de 24 meses), os mercados do Sul e do Sudeste do país, onde já possui contatos com grandes varejistas. Idealiza, ademais, exportar os produtos para a Europa e focar no mercado de nicho.

Não obstante a grande produção na região e o reconhecimento a nível nacional, a fazenda encontra desafios majoritariamente logísticos. Um de seus maiores problemas é o escoamento da produção, especialmente devido à falta de pavimentação na Transamazônica e na estrada de acesso à propriedade: *nós estamos aqui em um local muito distante, na estrada*

temos 50 quilômetros de Transamazônica cheia de buracos, com n dificuldades (E3_E1). Os proprietários da Fazenda Panorama relataram ter uma larga interação com políticos da esfera federal, especialmente senadores e deputados, para a construção de políticas públicas que facilitem e incentivem a produção cacauífera na rodovia Transamazônica.

Assim como os demais negócios, a Fazenda Panorama mantém vínculo com diferentes organizações da sociedade civil, como centros de pesquisa a exemplo da Plataforma de Inovação Tecnológica (Ital). Seu relacionamento abrange a interação com universidades, como a Universidade Estadual de Santa Cruz e seus professores, para o desenvolvimento de projetos em conjunto.

Histórico da Abelha Cacau

Antônio, proprietário da Abelha Cacau, nasceu e foi criado na ilha de Marajó, no Pará. É filho de uma professora e de um pai que teve diferentes postos – pescador, comerciante e cacauicultor. Nesse sentido, como o cacau selvagem já existia no local, seu pai, com um viés empresarial, optou por iniciar a produção de cacau, realizar a secagem da amêndoa e vender o cacau *bulk*.

Antônio estudou medicina em Belém, tendo, posteriormente, servido no Exército Brasileiro como oficial na Amazônia durante um ano. Nesse período, além dos treinamentos militares, também prestou serviços médicos e atuou em ações sociais, realizando visitas e atendimentos em comunidades ribeirinhas e indígenas. Em seguida, mudou-se para São Paulo, onde realizou uma especialização em cardiologia. Após cinco anos na capital paulista, retornou para a região Norte em 2001, estabelecendo-se em Altamira (PA). Abriu seu consultório e, interessado por questões relacionadas à longevidade saudável, também se especializou em nutrologia e medicina ortomolecular. Entrou na docência em 2016 e ministrou aulas no curso de medicina da Universidade Federal do Pará durante quatro anos. Paralelamente, realizou seu mestrado e atualmente é aluno de doutorado em saúde na Amazônia, com foco em doenças tropicais.

Nesse ínterim, a Abelha Cacau foi concebida, uma ideia sedimentada tanto na experiência de seu pai com a plantação de cacau quanto em seu conhecimento médico. Seu histórico no campo da medicina suscitou questionamentos em relação ao tratamento da saúde e não apenas das doenças, apostando no cuidado que possa evitar enfermidades. Seu intuito era passar a ver o corpo de forma completa e não fragmentada: *eu quero ser um médico mais holístico. Com uma visão mais ampla da medicina, cuidado com tudo, não só com o coração.*

O corpo não é só coração, ele tem uma bioquímica envolvida que vai interferir (E1_E1). Essa foi a motivação para estudar as características nutritivas de frutos da Amazônia, como o mel e o cacau, este, um superalimento: altas taxas de magnésio, antioxidante e vasodilatador.

Tais fatores foram o gatilho para a compra, em 2015, de uma propriedade na região de Altamira, no Km 25 da rodovia Transamazônica, e tanto para a produção de cacau de qualidade quanto para a criação de abelhas. A fazenda era anteriormente usada para a pecuária e apresentava alguns pés de cacau já antigos e com baixa produtividade, de modo que o casal se dedicou à recuperação e renovação da área. Em parceria com o Instituto Socioambiental, investiu no reflorestamento para retomar a mata nativa. Durante essa transição ecológica, introduziu o cultivo de cacau no SAF, focando em alternativas verdes e no equilíbrio do negócio com a fauna e a flora da região.

Nesse sentido, os proprietários removeram os pés antigos de cacau e a propriedade recebeu novas plantas híbridas, fornecidas pela Ceplac. Para alavancar a diversidade genética e adquirir pés mais resistentes a doenças, os proprietários compraram variedades do Espírito Santo, de modo que hoje a fazenda possui oito variantes distintas de cacau. Como resultado de anos de recuperação ambiental, a fazenda apresenta um solo rico em nutrientes, o que é reforçado pela adubação, quando necessária. Atualmente, a propriedade detém cerca de 25 mil pés de cacau híbrido, além de 15 mil pés de cacau enxertado. Em 2022, a Abelha Cacau apresentou a produção de 1 quilo de amêndoa a partir de 11 frutos de cacau.

Antônio também mantém 15 espécies de abelhas, dentre elas a Urucá, que não apresenta ferrão. O proprietário pontua a importância de manter abelhas na propriedade, uma vez que elas são indicadores da ausência de agrotóxicos e refletem seu esforço de ter alimentos saudáveis e que não causem doenças.

Em entrevista, o proprietário ponderou que os conhecimentos técnicos e os protocolos desenvolvidos são essenciais para a produção de cacau de qualidade. Seu cuidado inicia-se durante o manejo da poda e adubação dos pés de cacau, de modo que apenas os frutos maduros, com tamanhos similares, mesmo nível de maturação e coloração são selecionados e colhidos. Os frutos colhidos permanecem no solo da floresta por três dias, quando ocorre a quebra do cacau. As sementes com a polpa são levadas para a fermentação, onde permanecem em tachos de madeiras por alguns dias e seguem para a estufa, momento no qual a fermentação é finalizada e a desidratação começa, dando início ao processo de secagem das amêndoas. Na etapa posterior, ocorre a torra, na qual a amêndoa é separada de sua casca, restando o nibs de cacau – matéria-prima para o chocolate.

Vale ressaltar que os primeiros lotes de amêndoas produzidas foram pequenos e *bulk*, majoritariamente vendidos para atravessadores. Na época, os proprietários não possuíam máquinas tampouco o conhecimento sobre o valor agregado trazido pelas amêndoas finas. Foi apenas em 2019 que o casal engendrou-se pela fermentação e consequente produção de cacau de qualidade. Antônio desenvolveu e implementou procedimentos para toda a produção, desde a escolha do material genético até a fermentação. Alguns anos depois, a empresa expandiu para a criação de uma linha de chocolates finos, atuando então como parte do movimento *tree to bar*.

As amêndoas de cacau produzidas na fazenda são posteriormente usadas para a fabricação de uma gama de chocolates: branco com buriti e leite, iriri, capuccino da floresta, araraim, 80%, 60%, 55%, branco com leite e cumaru, com castanha e leite e com canela. A cartela de produtos é avolumada pela oferta de castanha-do-pará, castanhas saborizadas, nibs de cacau, amêndoas de cacau açucaradas, biscoito de castanha, mel, sirenas doces e salgadas e pólen. Chegaram a realizar a contratação de uma consultoria com um chocolateiro para aprimoramento da fabricação de chocolate. Outro exemplo importante apresentado pela Abelha Cacau é o desenvolvimento do chá com casca de cacau, um produto inovador e rico em nutrientes. Este produto ímpar representa o pioneirismo do negócio nas pesquisas acerca de novos produtos com base no cacau.

É importante ponderar, no entanto, que essa produção não é constante, mas sim variável e dependente da demanda e das encomendas. O preparo do chocolate da Abelha Cacau é feito mediante pedidos e uma pequena quantidade é produzida para a venda e o consumo imediatos na fábrica da empresa, sendo o produto visto principalmente como um item de presente. Essa lógica de produção reflete o público do negócio, formado por turistas e famílias que desejam visitar a fábrica de chocolate, além de habitantes locais que realizam compras por encomenda.

Para atingir os atuais números de produção, os proprietários precisaram recorrer à compra de insumos, incluindo derivados do cacau. Inicialmente, a Abelha Cacau recorreu à compra de amêndoa de cacau de produtores da região, que, no entanto, não teve sua qualidade aprovada e não pôde ser utilizada na produção. Nesse caso, Antônio chegou a visitar uma das propriedades, onde encontrou uma amêndoa fermentada acima do nível recomendado, além da ausência de protocolos de qualidade para o cacau fino.

Antônio destacou que já empregou cinco funcionários na fábrica, mas que, no momento, está focado na reestruturação e reformulação dos processos, além de buscar pessoas que possam evoluir em conjunto com a empresa: *[estamos] mais rigorosos agora com a*

questão de contratação, porque você treina e depois sai. A gente quer uma pessoa para fazer carreira mesmo, porque treinamos e depois ela sai, aí é complicado. É um investimento (E1_E1).

A Abelha Cacau sedimenta um relacionamento com a Universidade Federal do Pará e mantém conversas recorrentes com professores e estudantes. Seu objetivo é compartilhar conhecimento e apresentar seu negócio aos universitários, enfatizando as características e a história do cacau. A relação se estende a escolas de ensino fundamental da região de Altamira, uma vez que recebe grupo de estudantes para atuar na conscientização acerca da cacauicultura.

Histórico da COOPATRANS

As discussões iniciais acerca da formação de uma cooperativa se iniciaram em 2007, propulsionadas pela realização da primeira Festa do Cacau em Medicilândia. O evento debateu a viabilidade da produção cacauceira na Transamazônica e foi o estopim para a criação de dois organismos focados nesse cultivo: o Programa de Aceleração do Crescimento e Consolidação da Cacauicultura no Estado do Pará (PAC Cacau/PA) e o Funcacau, ambos instituídos em 2008, por meio da Lei 7.093 (Nunes, 2019).

A COOPATRANS, fundada em 2010, resultou da mobilização de agricultores locais, descendentes de migrantes, advindos de regiões do Sul e do Sudeste do país, e de imigrantes, em especial japoneses. O movimento foi amplamente apoiado por organizações como o Sebrae e a OCB. É importante destacar que a escolha pelo modelo de cooperativa, ao invés de modelos como a sociedade anônima, foi respaldada pela possibilidade de financiamento público, uma vez que apenas cooperativas têm acesso a tal recurso.

A formação da cooperativa também resultou da maior possibilidade de sensibilização social alcançada por esse tipo de arranjo institucional; a cooperativa representava um negócio comunitário de fato (Justen, 2021). O período que separou as conversas iniciais em 2007 e a fundação oficial da cooperativa foi essencial para a mobilização dos agricultores e para a análise das possibilidades de melhoria na região, além do desenvolvimento de parcerias com o governo estadual e do fomento a redes de apoio com atores desse ecossistema.

Seus cooperados estão pulverizados entre dez municípios da região: Medicilândia, Brasil Novo, Altamira, Vitória do Xingu, Senador José Porfírio, Anapu, Pacajá, Uruará, Placas e Rurópolis. O tamanho médio das propriedades dos associados é de cerca de 20 hectares, fruto das divisões das propriedades entre gerações e da venda das roças originais,

concedidas aos agricultores na década de 1970, durante a colonização da região, e que contavam com 100 hectares. É importante pontuar que determinadas propriedades fogem dessa média, de modo que alguns cooperados possuem propriedades com o tamanho original de 100 hectares, enquanto outros possuem chácaras com 4,84 hectares (um alqueire). Essa diferenciação reflete o cenário atual da região, no qual grandes propriedades têm sido divididas entre os descendentes dos migrantes que receberam os primeiros lotes, os quais optam pelo uso da propriedade ou por sua venda.

Grande parte dessas propriedades é comandada por famílias inteiras, de modo que o conhecimento acerca do manejo do cacau é passado entre as gerações. Tal cultivo, do plantio à colheita, é feito pelos cooperados com o auxílio de seus filhos, normalmente a partir da adolescência. Com o amadurecimento desse aprendizado, os filhos, já na idade adulta, ampliam suas responsabilidades dentro das roças e passam a encabeçar atividades administrativas. No entanto, Ademir Venturim pontuou que é importante que a nova geração assuma as propriedades por escolha e por vocação, deixando de perceber a agricultura de forma pejorativa, e sim como um campo amplo para a implementação de uma revolução tecnológica rumo à verticalização da cadeia.

Nesse sentido, o cultivo do cacau pelos associados é majoritariamente realizado em SAF. Durante a realização das entrevistas, um cooperado relatou que inicialmente parte de sua propriedade era dedicada ao cacau e o restante à pecuária, de modo que atualmente 100% de sua propriedade foi convertida em cacauicultura como resultado de sua percepção em relação ao valor agregado trazido por esse cultivo e da necessidade de manter a floresta em pé. Outro agricultor recém-associado comentou, no entanto, ter roçados de cacau a pleno sol, ou seja, com a ausência de quaisquer plantas cultivadas em consórcio com os cacauzeiros. Ademais, mencionou que, com a compra de novas propriedades, pretende ampliar sua produção de cacau, o que incorre no desmatamento de algumas áreas dessas terras recém-adquiridas. Ele pontuou que pretende manter uma reserva de vegetação nativa na propriedade, já que entende a importância e a necessidade de preservar a mata amazônica. Um terceiro entrevistado expôs que cultiva o cacau em sistema SAF, o que é realizado, entretanto, pelo costume e pela experiência da família na região do que pela conscientização ambiental.

A cacauicultura é um trabalho majoritariamente manual, de modo que muitos cooperados precisam contratar mão de obra. Especialmente no período de safra, é contratado um contingente de diaristas, assim chamados pois recebem o pagamento por dia de trabalho. A safra atrai muitos habitantes locais e de municípios circunvizinhos, que se deslocam para a

região para realizar essas atividades. Entretanto, diversos proprietários têm dificuldades em manter suas plantações de cacau, de modo que optam por uma parceria agrícola com meeiros.

A COOPATRANS é ainda responsável pela marca Cacaaway, que não é uma figura jurídica independente, uma vez que a operação é legalmente realizada pela cooperativa. A fábrica foi aberta em 2014, tendo sido a primeira do tipo na região amazônica. Em entrevista, Ademir Venturim, atual presidente da cooperativa, comentou que nos primeiros anos de abertura da fábrica o trecho entre a zona urbana de Medicilândia e a propriedade da COOPATRANS era de terra, o que inviabilizava a logística de recebimento e despacho de produtos da cooperativa, assim como a ida de visitantes no local. Apenas após a mobilização da cooperativa junto ao governo local, o trecho de cerca de 2 km foi pavimentado.

De forma particular, o desejo de iniciar a produção de amêndoas fermentadas e de qualidade, além de verticalizar a cadeia cacauceira, já existia desde a criação da COOPATRANS. A instauração de processos de fermentação foi gestada nos quatro anos que separaram a fundação da cooperativa e a abertura da fábrica, fruto dos estudos dos cooperados, do gradativo ganho de conhecimento acerca da produção de chocolate e sedimentada no desejo de incrementar os ganhos financeiros dos cooperados, além de transpor o modelo produtivo vigente.

Os protocolos desenvolvidos pela COOPATRANS atuam desde a colheita até a secagem da amêndoa de cacau. Na primeira etapa, durante a colheita, recomenda-se a retirada de frutos maduros e sadios, com coloração amarelada. Após o corte individual de cada fruto, eles devem permanecer no solo do próprio roçado por dois dias, para que o cacau fique mais adocicado. Os frutos são recolhidos ao terceiro dia e passam por uma seleção, etapa na qual ocorre o descarte de frutos verdes, germinados ou com alguma doença. O cacau selecionado é quebrado e sua polpa, junto com a semente, segue para a etapa de fermentação, na qual é acondicionada em cochos de madeira. As sementes são reviradas após as primeiras 48 horas e depois a cada 24 horas. Após um período total de sete dias, as sementes, já convertidas em amêndoas, são levadas para a estufa, onde inicia-se a etapa de secagem por quatro dias.

O passo seguinte inclui o transporte das amêndoas à cooperativa e posterior classificação, de acordo com a prova de corte de uma determinada amostra desse lote. Esse processo visa selecionar as amêndoas com o grau de fermentação, pH, coloração, aroma e secagem adequados e definidos nos protocolos da COOPATRANS. Destaca-se que são aceitas apenas amêndoas com 60% ou mais da fermentação. Todos os cuidados estabelecidos nesse processo exigem um trabalho extra do agricultor e um tempo de dedicação maior na

preparação das amêndoas, o que, em contrapartida, resulta na agregação de valor ao produto, que pode ser vendido a um preço superior no mercado.

Durante a visita à cooperativa COOPATRANS, um associado relatou que sempre realizou a fermentação das amêndoas desde que adquiriu sua propriedade na década de 1970, de acordo com a recomendação da Ceplac. Um segundo cooperado comentou que implementou protocolos de fermentação apenas em 2018, ao passo que cultivavam cacau desde 2006. Atualmente, possuem uma média de fermentação de 85%, o que se refletiu na premiação recebida em 2022 pela qualidade de sua amêndoa. Outro associado relatou que as mudanças em seu processo produtivo ocorreram a partir de 2010, quando começou a fazer parte de uma cooperativa orgânica da região e estabeleceu a fermentação de 100% de suas amêndoas.

As amêndoas aprovadas são utilizadas para o preparo do chocolate, sendo que a fábrica da cooperativa produz a massa de cacau com diferentes teores: 30%, 50%, 52%, 75% e 70%. Cada teor é dedicado ao preparo de versões determinadas e de acordo com as receitas desenhadas por sua *chocolatier* – pessoa responsável pelo preparo e desenvolvimento de receitas de chocolate. As composições do chocolate são únicas e ressaltam a preocupação da Cacauway com a qualidade do produto, especialmente ao evitar o uso de aditivos, de modo que contam majoritariamente com três insumos principais: manteiga de cacau, massa de cacau e açúcar. Vale pontuar que algumas receitas, no entanto, possuem ingredientes estabilizantes, como a lecitina de soja, que atua na manutenção da consistência do chocolate.

Como resultado, a Cacauway assevera a fabricação de uma série de produtos, como trufas de diversos sabores e tabletes de chocolate nas versões 30% cacau ao leite, 50% cacau ao leite, 50% cacau ao leite com amendoim, 50% cacau ao leite com tapioca, 50% cacau ao leite com nibs, 50% cacau ao leite com café, 52% com manteiga de cupuaçu, 65% artesanal *gourmet*, 70% cacau *premium*, 70% cacau com chia e 70% cacau com linhaça. A Cacauway apresenta um portfólio amplo e diversificado de produtos, sendo que em dias festivos, como Natal e Páscoa, são produzidos produtos específicos para o período, como ovo de Páscoa de colher. Algumas das embalagens usadas são feitas com folhas de cacau por grupos de mulheres artesãs de comunidades extrativistas da região de Terra do Meio/PA, e seu uso nos chocolates da COOPATRANS é uma forma de integrar as comunidades e incrementar seus ganhos financeiros.

Para além da produção de chocolates na fábrica, a cooperativa incentiva que as sócias e as esposas de associados elaborem produtos feitos a partir do cacau, como mel, licor e geleia, que são vendidos e distribuídos nas lojas da Cacauway. O intuito é encorajar mulheres

que buscam uma nova ocupação e, por conseguinte, prover uma renda extra, fruto da verticalização produtiva do cacau.

O empenho da COOPATRANS reflete em sua constante participação em feiras nacionais e internacionais. A Cacauway foi a única marca participante em todas as edições do Festival Internacional do Chocolate e do Cacau e Flor Pará, sediado em Belém (PA), e a primeira chocolateria paraense a participar em eventos internacionais, como o Salão do Chocolate em Óbidos (Portugal) e em Paris (França). Sua dedicação também abrange os cooperados, igualmente laureados nos eventos e premiações dedicados a amêndoas de qualidade. Uma de suas cooperadas foi premiada no Concurso Nacional de Qualidade Cacau 2021, realizada pelo *Brazilian Cocoa Awards*, Ceplac e CIC,¹⁵ enquanto outro associado teve suas amêndoas selecionadas para representar o Brasil no *International Cocoa Awards 2021* (CNA, 2021).

A cooperativa possui duas lojas – uma na fábrica e outra em Medicilândia –, além de pontos de revenda e lojas terceirizadas. Considerando o total de vendas, cerca de 40% são realizados pelas lojas próprias da Cacauway, com uma margem de lucro de 80%. As lojas terceiras são responsáveis por 60% das vendas da marca, para quem a Cacauway repassa seus produtos com um lucro de 15%.

Com o intuito de aumentar as vendas e expandir a marca para outras regiões do país, como o Sul e o Sudeste, a Cacauway possui um distribuidor e representante comercial em São Paulo, cuja função é contatar chocolaterias, indústrias de chocolate fino e lojas que tenham interesse pelo chocolate amazônico. Essa parceria foi estabelecida em 2018, após conversas na Expoindustrial em Altamira. Este representante é considerado o setor comercial da Cacauway e quem estabelece parcerias com lojas diferenciadas, como pontos de venda de produtos naturais e empórios em locais como o Mercado de Pinheiros, na cidade de São Paulo. Tal distribuidor é responsável, ainda, pela loja online da Cacauway nas plataformas de *e-commerce* Mercado Livre e Magazine Luiza, realizando o gerenciamento da página e dos pedidos, além dos envios.

Para a COOPATRANS, há um rol de entidades, dentre as quais pode-se destacar a OCB e o Sebrae, que fornecem apoio com a formalização e gerenciamento do negócio, e a Emater, que proveu auxílio para a regularização das propriedades. Participou, ademais, do programa de aceleração do Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA)/AMAZ em 2020 e atualmente está na lista das empresas selecionadas pela Incubadora do Xingu, uma iniciativa

¹⁵ Cf. <https://bit.ly/3OZLHKp>.

do Governo do Estado do Pará com a Universidade Federal do Pará que auxilia no crescimento de negócios paraenses pelo período de um ano. Seu foco está no treinamento e capacitação de empreendedores de modo a promover ações inovadoras e o desenvolvimento sustentável da região do Xingu (Incubadora do Xingu, 2023).

O suporte também advém das secretarias estaduais de Desenvolvimento Econômico, de Turismo e de Agricultura, que, dentre diversas ações, promovem eventos para a divulgação do setor cacauero, como a Feira Estadual do Cacau e do Chocolate. O auxílio é igualmente fornecido no âmbito municipal pela Prefeitura de Medicilândia. Dentro do universo das organizações da sociedade civil, a cooperativa também buscou parcerias que pudessem propiciar vantagens ao seu negócio, assim como assistência técnica e gerencial.

Uma iniciativa recente, que despontou ao final de 2022, foi a parceria com a Conexsus, uma organização da sociedade civil cujo intuito é apoiar negócios de impacto socioambiental na geração de renda na zona rural, conservação da floresta em pé e manutenção de ecossistemas ameaçados (Conexsus, 2023). A instituição visa fornecer: (i) apoio técnico, com assessoria de agrônomos que auxiliam os agricultores com questões ligadas ao manejo do cacau, (ii) suporte documental, na revisão de documentos e contratos tanto da cooperativa quanto dos associados, para garantir a conformidade com a legislação atual; e (iii) ajuda com a obtenção de crédito.

Histórico da Fazenda Santa Catarina – Kakao Blumenn

Os catarinenses Verônica e José Renato Preuss se mudaram para a região da Transamazônica no ano 2000 após problemas financeiros com seu negócio do ramo têxtil. Sua vinda para o Pará foi impulsionada, particularmente, pelo fato de a família já possuir uma propriedade na região, adquirida em 1984.

O casal passou a morar com as duas filhas em uma propriedade nas proximidades da rodovia Transamazônica, acessível pelo Travessão da 20. Na época, ambos passaram a se dedicar ao ensino em uma escola sediada no Travessão e a buscar a ampliação das classes, o que resultou na criação de turmas para crianças e jovens da pré-escola ao ensino médio. Paralelamente, batalharam junto ao governo local para trazer energia elétrica para a região. Ainda no mesmo período, Verônica criou um grupo de mulheres com o intuito de, através de rodas de conversas e palestras, empoderá-las e fazer frente ao ambiente machista da região. O grupo também se dedicava a fazer receitas de doces e artesanatos que pudessem resultar em

uma renda extra para as mulheres e, nesse âmbito, Verônica desenvolveu seu contato inicial com a produção caseira de chocolate.

De 2013 a 2016, José Renato trabalhou no Consórcio Construtor Belo Monte (CCBM), sendo que posteriormente passou a se dedicar integralmente aos cacauzeiros já presentes na propriedade. Verônica assumiu diversos cargos tanto em empresas como o CCBM quanto no governo da região, onde trabalhou até 2020, passando a dedicar-se à produção de cacau junto a José Renato.

O casal se dedicou à recuperação do solo e da flora da Fazenda Santa Catarina, que havia sido usada, em anos anteriores, para a plantação de cana-de-açúcar e para a criação de gado. Tomando como referência os plantios já adotados na região, optaram pelo cultivo de cacau e pela implementação do sistema agroflorestral, realizado com o apoio técnico de materiais desenvolvidos pela Ceplac.

São 45 hectares, dos quais 40 hectares são dedicados à pastagem de gado leiteiro e os demais 5 hectares são dominados por cacauzeiros. Os donos detêm uma segunda propriedade, situada nas redondezas, com 35 hectares: 5 hectares com pés de cacau e 30 hectares tomados por floresta nativa intocada. Somados, são cerca de 80 hectares manejados pelos proprietários e 10 hectares dedicados à cacauicultura. Cada propriedade responde por 50% dos pés de cacau, totalizando 10 mil pés de cacau. As roças têm idades distintas: são 2.200 pés com 14 anos, 3 mil pés com 9 anos, 2.200 pés de 6 anos de idade e mil pés de 4 anos, sendo outros mil pés de cacau enxertado que possuem 2 anos de idade. Os roçados do cacau são realizados em SAF, em consórcio com espécies como a tatajuba, a castanheira e a samaúma, e a pleno sol.

Desde o princípio, entre 2011 e 2012, todos os lotes de cacau produzidos passam pelo processo de fermentação. Renato Preuss relatou a aplicação de uma variedade de protocolos e ferramentas para garantir a padronização e a qualidade das amêndoas de cacau, que incluem a produção de adubo próprio, feito com fezes de galinha e casca do fruto do cacau. Tal conhecimento é resultado de interações, estudos e experiência do casal acerca dos desafios e oportunidades impelidos por sua propriedade.

Embora 100% de suas amêndoas sejam fermentadas, apenas 10% da produção é consumida pela fábrica de chocolate do casal, de modo que 80% das amêndoas de qualidade são vendidas à *chocolatiers* e marcas produtoras de chocolate fino. Tais amêndoas são comercializadas a um preço superior, o que incrementa os ganhos da propriedade e consequentemente o valor reinvestido na própria fazenda, e atendem a crescente demanda por amêndoas de cacau de qualidade, para suprir o mercado *bean to bar*.

A quantidade restante representa o “restolho”: restos da produção que não atingiram os parâmetros de qualidade impostos pela fazenda, mas que, por terem passado pelo processo de fermentação, são vendidos aos grandes processadores a um preço superior ao cacau *bulk*. A relação é vista como ganha-ganha, uma vez que o casal consegue negociar a totalidade de sua produção ao passo que as grandes processadoras logram comprar amêndoas fermentadas a um preço mais baixo.

Em relação à verticalização da cadeia produtiva, o envolvimento de Verônica com demais agricultores da região e do país incentivaram a abertura de sua própria fábrica de chocolate em 2020. Com o advento da pandemia de covid-19, a produção modesta de chocolate foi vendida especialmente para colegas e amigos, enquanto a proprietária lograva dar forma a sua empresa, com a abertura de registro de microempreendedor individual (MEI), registro de marca e compra de embalagens. Como resultado, a empresa e a marca Kakao Blumenn foram oficialmente abertas em 2021. Sua proprietária tem se dedicado ao desenvolvimento de novas receitas e a testes com o nibs fermentados. Atualmente, o portfólio conta com diversas opções, dentre elas tabletes com 50%, 60% e 70% de cacau, além de versões com açaí e cumaru.

Os clientes da Fazenda Santa Catarina são formados especialmente por vizinhos da propriedade e parentes e amigos da família Preuss. Para expandir suas vendas, Verônica estabeleceu parcerias com mercados em Altamira e Brasil Novo, onde seus chocolates são vendidos aos consumidores finais.

Os proprietários foram enfáticos na necessidade de atuar desde a plantação de cacau até a produção e venda de chocolate de modo a adicionar valor ao produto. O impacto financeiro visto pelo casal é ímpar, especialmente com base no fato de que o lucro da Kakao Blumenn é responsável por manter toda a família e os custos da propriedade. No município de Brasil Novo/PA, a Fazenda Santa Catarina é a única propriedade que fabrica seu próprio chocolate em escala, de modo que tem sido vista com um exemplo para os demais produtores da localidade.

A Kakao Blumenn, para fortalecer a identidade amazônica, adquire caixas feitas com folhas de cacau, que são produzidas por mulheres que vivem nas proximidades da propriedade. Elas são usadas como embalagens para algumas versões de seus chocolates e ajudam a impulsionar a economia local.

Importante pontuar que José Renato é responsável pelo manejo do cacau e pelo processo de fermentação, além da gestão administrativa do negócio, enquanto Verônica fica encarregada pela fábrica de chocolate e pela administração da marca, assim como do

relacionamento com todos os seus interessados. Em períodos de colheita, um funcionário é admitido como diarista para auxiliar no roçado. No entanto, o casal relatou uma grande dificuldade em realizar contratações devido à falta de interesse dos moradores da região em trabalhar com chocolate e em ter carteira assinada: *tá difícil porque a maioria das pessoas não quer registro em carteira, porque eles falam que se você tem registro, não consegue se aposentar como produtor rural* (E4_E1).

A Fazenda Santa Catarina, em 2021, viu sua amêndoa receber o terceiro lugar em um concurso nacional e, no ano de 2022, Verônica Preuss foi a ganhadora do segundo lugar como produtora rural na 16ª edição do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios (Diário do Comércio, 2022). Assim como nos demais negócios estudados, o casal tem ampliado sua rede de contatos e interagido com órgãos regionais e nacionais, públicos e privados, aproveitando-se da visibilidade proporcionada pelas premiações. A Kakao Blumenn tem estabelecido um forte laço com organizações da sociedade civil e com universidades. Atualmente, integra o rol de empresas selecionadas pela Incubadora do Xingu para o ano de 2023 e já estabeleceu conversas com o Instituto Solidariedade, cujo intuito é iniciar projetos na região ainda neste ano, e o CocoaAction. Os proprietários também apontaram discussões com a secretaria de Turismo de Altamira, uma vez que desejam atrair turistas interessados na cacauicultura e no turismo sustentável.