

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

Luciana Matsumura

**Formas Plurais e Capacidades Dinâmicas: uma análise dos arranjos organizacionais  
adotados por processadoras de cacau no Brasil**

São Paulo

2022

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

Prof. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

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

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUCIANA MATSUMURA

**Formas Plurais e Capacidades Dinâmicas: uma análise dos arranjos organizacionais adotados por processadoras de cacau no Brasil**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Paula Sarita Bigio Schnaider Nissimoff

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2022

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

Matsumura, Luciana.

Formas Plurais e Capacidades Dinâmicas: uma análise dos arranjos organizacionais adotados por processadoras de cacau no Brasil / Luciana Matsumura. - São Paulo, 2022.

105 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.

Orientador: Paula Sarita Bigio Schneider Nissimoff.

1. Custo de transação. 2. Sustentabilidade. 3. Agronegócio. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Esta jornada só foi possível pelo apoio da minha família: meus avós pela inspiração de perseverança, meus pais por sempre exigirem o melhor de mim, e meus irmãos por sempre acreditarem que eu seria capaz.

Ao Cesar Thomé Neto meus agradecimentos pela paciência em ler e comentar a maioria (foram muitas) das versões do meu projeto.

Fui privilegiada por ter contado com a orientação de duas maravilhosas e inspiradoras professoras. À professora Sylvia Saes, ofereço meus agradecimentos por ter me recebido e acolhido no programa de pós-graduação. Um agradecimento especial à professora Paula Schnaider pela parceria, paciência, aprendizado, direcionamento, comprometimento e participação em todas as etapas que viabilizaram a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos colegas do Center for Organization Studies (CORS) por proporcionarem momentos de debates e discussões que enriqueceram o desenvolvimento da estrutura da pesquisa. À Claudia Cheron, muito obrigada por sempre compartilhar gentilmente as informações do setor cacauero e participar dos debates dos meus trabalhos. Agradeço também à professora Vivian Lara pelos ensinamentos sobre a cadeia do cacau e participação no desenvolvimento do estudo de caso. Agradeço também pelas conversas encorajadoras do Juliano Pelegrina.

Por fim, agradeço também à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) pelo apoio financeiro para a concretização desta pesquisa.

## RESUMO

Matsumura, L. (2022). Formas Plurais e Capacidades Dinâmicas: uma análise dos arranjos organizacionais adotados por processadoras de cacau no Brasil (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.)

As amêndoas de cacau são adquiridas pelas processadoras para atender, em sua grande maioria, o mercado de chocolates. Este setor vem sofrendo transformações, visto que os consumidores demandam cada vez mais, produtos de origem sustentável e que requerem manejos específicos. Isto suscita indagações a respeito da forma pela qual as processadoras de cacau adaptam seus relacionamentos com produtores, ou seja, adotam diferentes estruturas de governança para garantir o fornecimento – estruturas estas compostas também por formas plurais (Menard et al, 2014). Diante desse cenário, o estudo em questão avança na análise das formas plurais ao incorporar uma perspectiva dinâmica a esta abordagem. Para tal, busca-se responder à seguinte questão: *Como as capacidades dinâmicas influenciam na escolha pelas formas plurais na obtenção de amêndoas de cacau pelas empresas processadoras no Brasil?*

Desenvolve-se uma visão integrativa entre a abordagem que utiliza a Economia dos Custos de Transação para explicar a existência de formas plurais, basicamente atribuindo-as à percepção simultânea de especificidade de ativos intermediária e incerteza significativa (Menard et al, 2014; Schnaider et al., 2018); e a teoria das capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Propõe-se que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas influencie na percepção dos níveis de especificidade de ativos e incerteza, levando i. ao estabelecimento de formas plurais ou não; e ii. ao nível de coordenação envolvido na transação.

Empiricamente, foram considerados três casos de processadoras de cacau com diferentes características, dos quais dois envolvem o uso de formas não plurais, e um, de formas plurais. Os resultados evidenciam a influência das capacidades dinâmicas sobre a percepção dos níveis dos atributos transacionais e sobre as conseqüentes escolhas organizacionais. Quanto maiores as capacidades dinâmicas, menores as incertezas percebidas e, portanto, menos prevalente o uso de formas plurais. Quanto maiores estas capacidades, menor a percepção da especificidade de ativos, e, portanto, menor será o nível de coordenação envolvido na transação.

Estes achados podem ajudar a entender por que as formas plurais prevalecem ao longo do tempo em alguns casos, mas não em outros. Dessa forma, tem-se como proposição final que

quanto mais as capacidades dinâmicas se desenvolvem ao longo do tempo, menor deverá ser a prevalência de formas plurais.

**Palavras-chave:** formas plurais, custos de transação, capacidades dinâmicas.

## **ABSTRACT**

*Matsumura, L. (2022). Plural Forms and Dynamic Capabilities: an analysis of organizational arrangements adopted by cocoa processors in Brazil (Masters Dissertation, School of Economics, Business and Accounting, University of Sao Paulo.)*

*Processed cocoa beans serve mostly as raw material to the chocolate market. This sector has been undergoing transformations, as consumers are increasingly demanding products of sustainable origin, which require specific production techniques and care. This raises questions about the way by which cocoa processors adapt their relationships with producers, that is, adopt different governance structures to guarantee their supply- including the use of plural forms (Menard et al; 2014). Given this scenario, this study advances in the analysis of plural forms by incorporating a dynamic perspective to this approach. To this end, it is sought to answer the following question: How do dynamic capabilities influence the use of plural forms in the supply of cocoa beans by processing firms in Brazil?*

*We develop an integrative framework relying on the works using Transaction Cost Economics to explain the existence of plural forms, basically attributing them to the simultaneous perception of intermediate asset specificity and significant uncertainty (Menard et al, 2014; Schnaider et al, 2018); and the theory of dynamic capabilities (Teece; Pisano; Shuen, 1997). We propose that the development of dynamic capabilities influences the perception of the degrees of asset specificity and uncertainty, leading to i. the use of plural or non- plural forms; and ii. the level of coordination involved in the transaction.*

*Empirically, three cases of cocoa processors with different characteristics are examined, two of which involving the use of non-plural forms, and one, of plural forms. The results indicate the influence of dynamic capabilities on the perception of the levels of transactional attributes and on the resulting organizational choices. The greater the dynamic capabilities, the smaller the perceived uncertainty and, therefore, the less prevalent the use of plural forms. The greater these capabilities, the lower the perception of asset specificity, and, therefore, the lower the level of coordination involved in the transaction.*

*These findings may help understanding why plural forms prevail over time in some cases but not in others. Hence, we present a final proposition whereby the more dynamic capacities develop over time, the lower the prevalence of plural forms.*

**Keywords:** *plural forms, transaction cost, dynamic capabilities.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais Regiões Produtoras de Cacau.....	16
Figura 2 – Produção Mundial de Cacau (toneladas/ano).....	18
Figura 3 – Participação por Países na Produção Mundial de Cacau 2019 .....	20
Figura 4 – Cadeia Produtiva do Cacau e Chocolate .....	22
Figura 5 – Modelo Integrativo dos Atributos Transacionais e Decisões de Governança.....	44
Figura 6 – A Capacidade Dinâmica nas Estruturas de Governança – Modelo Integrativo .....	53
Figura 7 – Estrutura da Pesquisa .....	62
Figura 8 – Matriz de Amarração.....	63
Figura 9 – Volume de Moagem de Amêndoas de Cacau no Brasil.....	64
Figura 10 - A Capacidade Dinâmica nas Estruturas de Governança – Modelo Integrativo Analítico .....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variedades de Cacau.....	17
Tabela 2 – Produção e Área Plantada de Cacau no Brasil.....	20
Tabela 3 – Melhores Práticas para a Implantação de SAFs .....	28
Tabela 4 – Atributos das Estruturas de Governança.....	39
Tabela 5 – Relação dos Respondentes.....	58
Tabela 6 – Tipos de Cacau, Fornecedor e Contrato - IBC .....	71
Tabela 7 - Tipos de Cacau, Fornecedor e Contrato – Luisa Abram .....	75
Tabela 8 – Tipo de Cacau, Fornecedor e Contrato – Empresa “A”.....	81
Tabela 9 – Variáveis Identificadas nos Casos .....	82
Tabela 10 – Quadro Comparativo dos Casos .....	84

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>O MERCADO DO CACAU</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>O Cacau</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Variedades de Cacau</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>O Mercado Mundial de Cacau</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>O Cacau no Brasil</b>	<b>19</b>
<b>2.5</b>	<b>A Cadeia Produtiva do Cacau</b>	<b>21</b>
<b>2.6</b>	<b>Desenvolvimento Sustentável – Cacau Sustentável</b>	<b>24</b>
<b>2.7</b>	<b>Sistemas Agroflorestais na Cacaicultura</b>	<b>26</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Combinação de cacauzeiros com mata raleada – Cabruca</b>	<b>29</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Combinação de cacauzeiros com mata eritrina – Derruba Total</b>	<b>29</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Combinação de cacauzeiros com seringueira</b>	<b>30</b>
<b>2.7.4</b>	<b>Outras combinações</b>	<b>30</b>
<b>2.8</b>	<b>Certificações</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E FORMAS PLURAIS</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Nova Economia Institucional</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>Economia dos Custos de Transação</b>	<b>34</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Unidade de Análise</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Pressupostos Comportamentais</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Atributos da Transação</b>	<b>35</b>
<b>3.2.3.1</b>	<b>Especificidade do Ativo</b>	<b>35</b>
<b>3.2.3.2</b>	<b>Incerteza</b>	<b>36</b>
<b>3.2.3.3</b>	<b>Frequência</b>	<b>36</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Estruturas de Governança</b>	<b>37</b>
<b>3.3</b>	<b>Formas Plurais</b>	<b>39</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Enfoque Analítico</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Estabilidade das Formas Plurais</b>	<b>41</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Abordagens Teóricas para as Formas Plurais</b>	<b>42</b>
<b>3.3.3.1</b>	<b>Economia dos Custos de Transação nas Formas Plurais</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>FORMAS PLURAIS E CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA ABORDAGEM INTEGRATIVA</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Recursos e Capacidades</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>Capacidades Dinâmicas</b>	<b>48</b>

4.2.1	Definição e Contexto Ambiental.....	48
4.2.2	Mecanismos de Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas .....	48
4.2.3	A Evolução das Capacidades .....	50
4.2.4	Capacidade Dinâmica nas Estruturas de Governança na Aquisição de Amêndoas de Cacau: Um Framework Integrativo .....	51
5	METODOLOGIA .....	54
5.1	Método de Pesquisa.....	54
5.2	Definição do Universo e dos Casos da Pesquisa.....	55
5.2.1	Universo da Pesquisa.....	55
5.2.2	Casos da Pesquisa.....	55
5.3	Estratégias de Coleta e Análise dos Dados .....	56
5.3.1	Coleta dos Dados.....	56
5.3.2	Análise dos Dados .....	59
5.3.3	Codificação das Variáveis .....	59
5.4	Estrutura da Pesquisa .....	61
5.5	Matriz de Amarração.....	61
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	64
6.1	O Setor de Processamento de Amêndoas de Cacau .....	64
6.2	Indústria Brasileira de Cacau .....	65
6.2.1	Dados Gerais da Empresa – Orientação Estratégica .....	65
6.2.2	Tipos de Cacau - Especificidade do Ativo .....	66
6.2.3	Sustentabilidade e Parcerias – Capacidade Relacional .....	67
6.2.4	Fornecimento e Oferta de Cacau - Incertezas .....	69
6.2.5	Formas de Obtenção – Estruturas de Governança.....	70
6.2.5.1	Contrato Regular .....	70
6.2.5.2	Contrato Especial .....	71
6.3	Luisa Abram.....	72
6.3.1	Dados Gerais da Empresa – Orientação Estratégica .....	72
6.3.2	Tipos de Cacau – Especificidade do Ativo .....	72
6.3.3	Sustentabilidade e Parcerias – Capacidade Relacional .....	73
6.3.4	Fornecimento e Oferta de Cacau - Incertezas .....	74
6.3.5	Formas de Obtenção – Estruturas de Governança.....	75
6.4	Empresa “A” .....	75
6.4.1	Dados Gerais da Empresa – Orientação Estratégica .....	75
6.4.2	Tipos de Cacau – Especificidades do Ativo.....	76

<b>6.4.3</b>	Programa de Sustentabilidade – Capacidade Relacional .....	76
<b>6.4.4</b>	Relacionamento com os Produtores – Capacidade Relacional .....	77
<b>6.4.5</b>	Fornecimento e Oferta de Cacau - Incertezas .....	78
<b>6.4.6</b>	Formas de Obtenção – Estruturas de Governança.....	80
<b>6.4.6.1</b>	Cacau a Ordem .....	80
<b>6.4.6.2</b>	Cacau Futuro .....	81
<b>6.5</b>	Análise Comparativa dos Resultados .....	81
<b>6.5.1</b>	Variáveis Identificadas .....	81
<b>6.5.2</b>	Formas Não Plurais – IBC e Luisa Abram.....	83
<b>6.5.3</b>	Formas Plurais – Empresa “A” .....	84
<b>6.6</b>	Discussão.....	85
<b>6.6.1</b>	Lições .....	85
<b>6.6.2</b>	Reflexões .....	86
<b>6.6.2.1</b>	Formas plurais são mais ou menos desejáveis?.....	86
<b>6.6.2.2</b>	Impactos da adoção de formas plurais ao longo do tempo.....	87
<b>7</b>	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89
<b>8</b>	REFERÊNCIAS .....	91
<b>9</b>	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista .....	103
<b>10</b>	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	105

## 1 INTRODUÇÃO

A cacauicultura alimenta a produção de chocolates cujos fabricantes mantêm 694 plantas industriais espalhadas ao redor do mundo (CANDY INDUSTRY, 2021). A força desse setor pode ser evidenciada pelo consumo de chocolate per capita, que atinge 8,5kg/ano na Suíça (ABICAB, 2019). Esse índice representa um hábito de consumo, que abrange tanto a Europa como a América do Norte. Juntas, estas regiões formam os mercados com os maiores consumidores de chocolate do mundo (COCOA BAROMETER, 2020a). Muito embora o consumo per capita de chocolate brasileiro ainda seja de apenas 2,6kg ao ano (ABICAB, 2019), esse mercado apresenta grande potencial para crescimento, sobretudo no segmento de chocolates de origem sustentável (Instituto Arapyau & Sebrae, 2019).

Tal demanda por produtos sustentáveis, ou diferenciados, demonstra uma mudança no perfil dos consumidores mundialmente, que estão cada vez mais preocupados com temas como segurança alimentar e desenvolvimento sustentável (Penker, 2006; Sonnino & Marsden, 2006). Neste sentido, consumidores, organizações governamentais e não governamentais acompanham com atenção as práticas do setor cacauero, que traz importantes questionamentos no âmbito da produção e fornecimento de cacau (Cocoa Barometer, 2020b).

É importante mencionar que a produção sustentável de cacau requer ajustes tanto no manejo dos cacaueros quanto na configuração das cadeias de suprimento do cacau (Bitzer et al., 2012; Krauss, 2017, 2018; Müller & Gama-Rodrigues, 2007), que distingue esse modelo de produção do mercado de cacau tradicional (mais conhecido com cacau “bulk”). É especialmente neste contexto que o presente estudo se insere.

Em particular, examinam-se as maneiras pelas quais as empresas processadoras de amêndoas de cacau se estruturam para obter o insumo e assegurar o abastecimento de suas cadeias produtivas tendo em vista as recentes transformações que este setor vem sofrendo.

Assim, diferentemente dos diversos estudos empíricos que avaliam as estruturas de governança, ou as modalidades organizacionais que regem uma determinada transação, à luz da Economia dos Custos de Transação (ECT) (Macher & Richman, 2008; Williamson, 2000), neste trabalho, busca-se incorporar a este quadro uma perspectiva dinâmica, ou seja, de resposta às mudanças nas demandas dos consumidores. Isto se dará a partir, não apenas das características das transações em questão, mas também do desenvolvimento de capacidades dinâmicas (De Lima et al., 2020; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Winter, 2011) que adequem os processos de produção e aquisição das amêndoas de cacau às transformações ocorridas nos mercados.

Mais do que isso, o estudo segue a linha dos estudos mais recentes que admitem a existência de formas plurais (Bradach & Eccles, 1989; Parmigiani, 2007; Raynaud et al., 2019), isto é, o uso concomitante de modalidades organizacionais distintas para reger transações similares no contexto da obtenção das amêndoas de cacau (ou mesmo idênticas) sob o enfoque da ECT (Ménard et al., 2014; Raynaud et al., 2019; Schnaider et al., 2018). Mas avança ao incorporar não apenas os atributos transacionais combinados, como também a dinâmica das mudanças ocorridas no setor cacauero e o desenvolvimento das respectivas capacidades que se mostram necessárias para atender às demandas do mercado.

Assim, o estudo tem como objetivo entender o desenvolvimento da capacidade dinâmica e sua atuação na dinâmica das formas plurais e assim se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: ***como as capacidades dinâmicas influenciam na escolha pelas formas plurais na obtenção de amêndoas de cacau pelas empresas processadoras no Brasil?*** Para tanto, o estudo traz uma visão integrativa entre a abordagem que utiliza a ECT para explicar a existência de formas plurais, basicamente atribuindo-as à percepção simultânea de especificidade de ativos intermediária e incerteza significativa; e a teoria das capacidades dinâmicas.

Toma-se portanto, como objetivo específico, relacionar as capacidades dinâmicas e ambas as variáveis supracitadas, isto é: (a) analisar como o desenvolvimento de capacidade dinâmica influencia na percepção da incerteza, e (b) analisar como o desenvolvimento de capacidade dinâmica influencia na percepção da especificidade do ativo e o respectivo nível de coordenação envolvido na transação. Ambos os objetivos serão tratados a partir da construção de proposições derivadas do modelo conceitual integrativo mencionado anteriormente.

Para confrontá-las, a investigação foi realizada por meio de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória com método de estudo de casos múltiplos com abordagem de replicação teórica. Foram consideradas três empresas processadoras de cacau, inseridas no mercado nacional e que representam a diversidade de organizações que o compõe. Apresentam diferentes tamanhos, orientações estratégicas e configuram a obtenção das amêndoas de cacau de maneira distinta. Enquanto uma delas utiliza formas plurais para tal, as demais não o fazem. Além disso, as três empresas analisadas possuem diferentes capacidades dinâmicas, conforme será discutido ao longo do estudo.

Assim, dando sequência a esta introdução, o estudo se inicia com um capítulo contextualizando o mercado de cacau, o ambiente e as principais características e transformações do setor cacauero. Em seguida, as abordagens teóricas utilizadas serão descritas nos capítulos 3 e 4, sendo integradas para compor o modelo conceitual de análise do presente estudo. No capítulo 5 será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento

do método de estudo de casos múltiplos. Os achados e discussão dos casos serão contemplados no capítulo 6 e as considerações finais no capítulo 7 finalizam a pesquisa. Pretende-se, a partir do presente estudo, contribuir para o entendimento a respeito da diversidade de modalidades organizacionais que regem as transações; assim como a forma pela qual elas se adaptam em resposta às mudanças nas demandas dos consumidores.

## 2 O MERCADO DO CACAU

Este capítulo tem como objetivo apresentar o mercado nacional e internacional de cacau. Para tanto, são expostas as principais características do produto, as regiões de maior impacto na sua produção e consumo, além da composição da cadeia de suprimentos de cacau. O que se nota é que há uma tendência emergente neste mercado de se valorizar aspectos sustentáveis na produção de cacau, os quais, por sua vez, requerem manejos e certificações específicas. Pretende-se, a partir desta exposição, contextualizar o cenário em que as transações entre os elos produtor e processador da cadeia do cacau ocorrem, assim como compreender quais as principais mudanças nesta cadeia que poderiam influenciar os relacionamentos em questão.

### 2.1 O Cacau

Os primeiros relatos na história descrevem o cacau sendo consumido no período dos anos de 1500 em forma de bebida por populações de regiões da Mesoamérica, mais especificamente, México e Guatemala. O cacau foi incluído na alimentação européia no período colonial e seu acesso era restrito às pessoas de classes financeiras e sociais mais privilegiadas. O consumo do chocolate na forma sólida ocorreu apenas no início do século XIX com o objetivo de ampliar o mercado consumidor por meio da produção em larga escala (Coe & Coe, 2019) e sua popularidade foi impulsionada ao ser adotado na alimentação dos soldados americanos na Segunda Guerra Mundial (Martins, 2007).

O cacauero, conhecido cientificamente como *Theobroma cacao*, possui um fruto de formato ovalado, comprimento variando de 12 a 30 centímetros, e composto pela polpa e pelas amêndoas (Kongor et al., 2016). O sabor adocicado da polpa foi o fator que atraiu o início de seu consumo como matéria-prima para bebidas e é utilizada também na produção de iogurtes, geléias e sorvetes (CONAB, 2019). Já as amêndoas são submetidas a um processo que envolve etapas de fermentação, secagem, torrefação e separação (Coe & Coe, 2019). O resultado desse processo é a denominada massa de cacau, ou líquido, que após ser submetida a prensagem obtêm-se: (a) o cacau em pó (também conhecido como torta de cacau) que é utilizado principalmente na produção de achocolatados, sorvetes e biscoitos, e (b) a manteiga de cacau (ROSA, 2008; LEITE, 2018). A manteiga de cacau além de se tratar de insumo para a produção de chocolates, é utilizada também nas indústrias de cosméticos e farmacêutica (CONAB, 2019; Leite, 2018). Sendo assim, seu valor de mercado é o de maior valor dentre os subprodutos originados do cacau o que pode resultar em tentativas de redução nos custos de produção do chocolate pela substituição por óleos mais baratos como, por exemplo, o de amêndoas e banha (Coe & Coe, 2019; Martins, 2007).



Tabela 1 – Variedades de Cacau

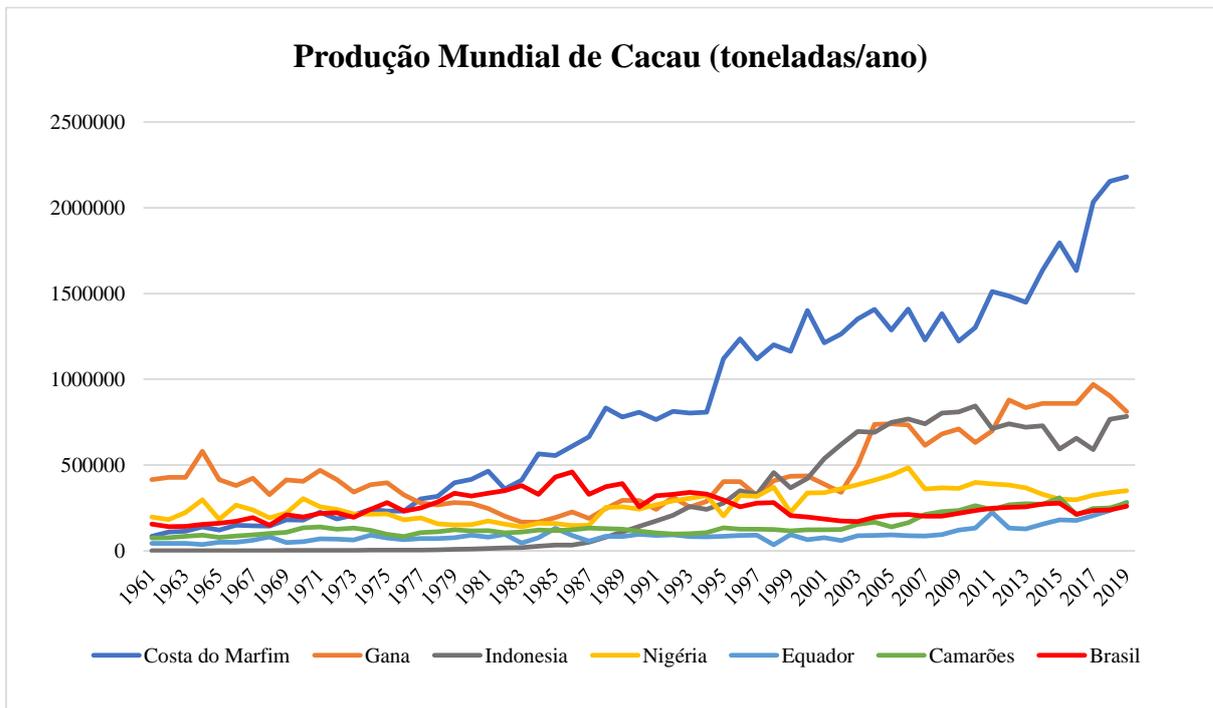
	<b>Criollo</b>	<b>Forastero</b>	<b>Trinitário</b>
Origem	América Central e do Sul	Região Amazônica	Trinidad e Tobago
Principais Plantações	América Central, sul do México, Venezuela, regiões da Ásia	Oeste da África, Brasil e Ásia	América Central, África, América do Sul e Indonésia
Sabor	Suave e frutado	Amargo e adstringente	Variações entre as apresentadas nos tipos Criollo e Forastero
Resistência a pragas	Menor	Maior	Variações entre as apresentadas nos tipos Criollo e Forastero
Produtividade	Baixa	Alta	Variações entre as apresentadas nos tipos Criollo e Forastero
Tempo de Fermentação	2 a 3 dias	5 a 7 dias	5 dias
Tipo de cacau	Fino	<i>Bulk</i>	Fino e <i>bulk</i>

Fonte: elaboração própria a partir de (FERREIRA et al., 2013; GOMES; PIRES, 2015; ICCO, 2020a; SANTANDER MUÑOZ et al., 2020).

### 2.3 O Mercado Mundial de Cacau

O crescimento da produção de cacau na Costa do Marfim nas últimas quatro décadas permitiu que o país se tornasse o maior produtor mundial – Figura 2, sendo esse aumento ao longo do tempo devido à expansão da área plantada e não em função de aumento de produtividade (Leite, 2018). Esse método de expansão também é utilizado por Gana, e juntos, os dois países já desmataram mais de 70% de suas florestas ao longo dos últimos 30 anos em favorecimento da economia cacauceira (Cocoa Barometer, 2020b). A ênfase nos esforços para o aumento da produção está relacionada à importância do cacau para sua população, uma vez que o maior produtor mundial é um país de economia voltada à cacauicultura que emprega 600 mil produtores, equivalentes a dois terços de seus habitantes (Instituto Arapyau & Sebrae, 2019).

Figura 2 – Produção Mundial de Cacau (toneladas/ano)



Fonte: Faostat (2019).

Em Gana a produtividade de suas plantações foi impactada positivamente por ações coordenadas por uma instituição governamental denominada Ghana Cocoa Board (COCOBOD), que permitiu aos produtores acesso a fertilizantes e programas de reabilitação e renovação de suas plantações com mudas híbridas melhoradas (Kozicka et al., 2018). A COCOBOD centraliza a exportação da produção de cacau, uma cultura que representa mais de 8% do PIB do país (Instituto Arapyau & Sebrae, 2019) e emprega em torno de 850.000 famílias espalhadas em regiões de vegetação tropical (COCOBOD, 2021; Santos, 2020).

A produção indonésia de cacau é importante para o atendimento do mercado consumidor na Ásia e a alavancagem no volume produtivo no início da década de 2000 se justificou pelos incentivos governamentais e a proibição da exportação de cacau (Leite, 2018). Na década seguinte o plantio sofreu dificuldades decorrentes da baixa produtividade e da evasão dos produtores para outras culturas como a de óleo de palma (GOMES; PIRES, 2015; QUARTEY-PAPAFIO; JAVED; LIU, 2020), mesmo assim o país garantiu a terceira maior produção de cacau em 2019 (FAOSTAT, 2019). O potencial do mercado asiático foi reconhecido pela empresa Olam que em 2019 adquiriu a maior processadora de cacau da Indonésia, a BT Cocoa (Mercado do Cacau, 2019).

Nigéria e Camarões possuem características semelhantes como cacauzeiros com mais de 40 anos e trabalhadores com idade média de 55 e 66 anos, respectivamente, que prejudicam a produtividade de suas lavouras (Kozicka et al., 2018). Embora ações governamentais

nigerianas para o combate das doenças e modernização do plantio tenham sido anunciadas, os produtores afirmam que não se sentem amparados neste sentido (Cocoa Barometer, 2020b). Assim, a ausência de uma estrutura de apoio mais efetiva explica o crescimento da produção baseado na expansão territorial do plantio e não na melhoria da produtividade conforme verificado por Kozicka et al. (2018).

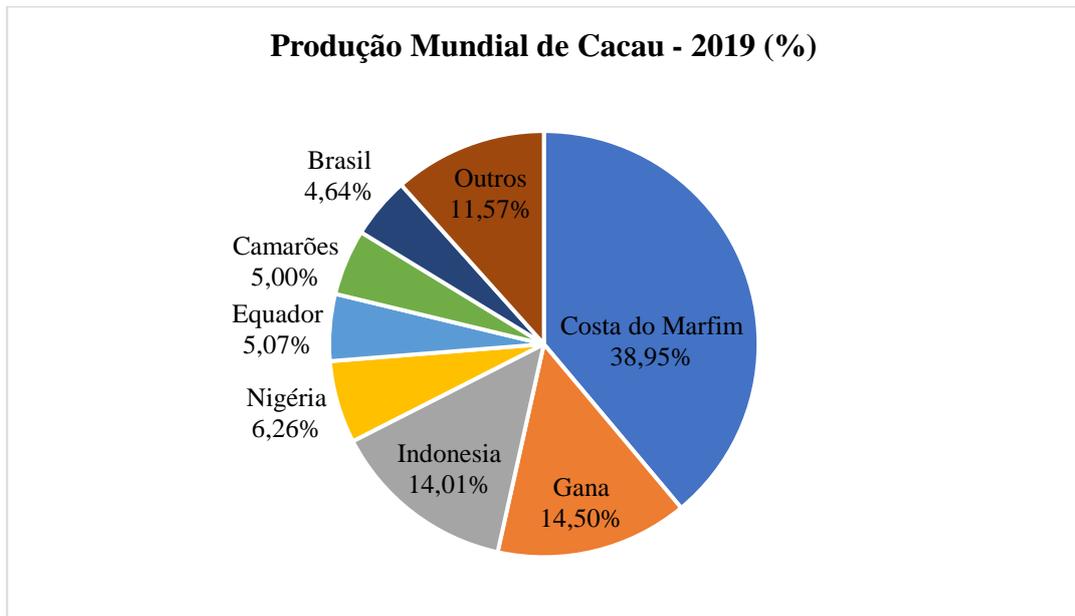
Além dos grandes produtores dos continentes africano e asiático, o Equador é o país da América do Sul com melhor colocação no ranking de produção mundial cujo crescimento foi de 112% nos últimos oito anos (FAOSTAT, 2019). A produção equatoriana ascendente foi interrompida na colheita de 2012 devida a alta disseminação de doenças em suas plantações. Porém, ações governamentais como profissionalização dos pequenos e médios produtores foram efetivas para garantir a qualidade e recuperação da produtividade (Kozicka et al., 2018).

#### **2.4 O Cacau no Brasil**

O plantio de cacau no Brasil foi autorizado em 1679 por meio de Carta Régia (Vainsencher, 2009). Houve uma primeira tentativa sem sucesso no Pará em função da deficiência da fertilidade do solo e posteriormente as mudas foram levadas à região sudeste da Bahia (Leite, 2018). A economia cacauzeira baiana enfrentou empecilhos iniciais em função da concentração de recursos e incentivos financeiros centralizados no cultivo da cana-de-açúcar: dificuldade de distribuição da produção, incerteza na demanda do produto e deficiência técnica nas plantações. Somente entre meados e o final do século XIX a produção de cacau conseguiu se fortalecer e as exportações das amêndoas se consolidaram (MARTINS, 2007; GOMES; PIRES, 2015).

Na década de 80 o Brasil foi o segundo maior produtor mundial de cacau, mas no ano de 2019 ocupou apenas o sétimo lugar no ranking - Figura 3. Os principais fatores desta queda de posição podem ser explicados pelo expressivo aumento da representatividade da Costa do Marfim, Gana e Indonésia no mercado mundial, dificuldades no plantio resultantes de períodos de seca e a disseminação de doenças como a vassoura de bruxa nas plantações localizadas na Bahia (Leite, 2018; Quartey-Papafio et al., 2020).

Figura 3 – Participação por Países na Produção Mundial de Cacau 2019



Fonte: Faostat (2019).

A relevância produtiva das regiões brasileiras também se alterou significativamente desde as primeiras plantações de cacau. Dentre os principais motivos que podem justificar estas mudanças estão: a proliferação da doença conhecida como vassoura de bruxa em 1989 na Bahia (Díaz-Valderrama et al., 2020), a forte seca no sul da Bahia no ano de 2016 (Instituto Arapyau & Sebrae, 2019; Leite, 2018), instituição em 2008 do Programa de Aceleração do Crescimento e Consolidação da Cacaucultura do Estado do Pará - PAC Cacau Pará e Fundo de Apoio a Cacaucultura do Estado do Pará - FUNCACAU (DOE PA, 2008). Sendo assim, a produção nacional de cacau no ano de 2020 foi liderada pelo Pará cuja representatividade foi de 51,54%. A Bahia possui a segunda maior produção com 42,05%, seguida do Espírito Santo com 4,02% (IBGE, 2021).

As maiores produções e áreas plantadas estão localizadas nos estados do Pará e da Bahia (Tabela 2), porém a produção de outros estados como Espírito Santo e Rondônia vêm ganhando importância em função de programas de investimentos e assistências técnicas ao longo dos últimos anos (Baiardi & Ribeiro, 2018; Mercado do Cacau, 2017).

Tabela 2 – Produção e Área Plantada de Cacau no Brasil

	Produção de Cacau (toneladas)				Área Plantada (hectares)
	Safra 2020	%	Safra 2021	%	
Pará	144.663	51,54%	144.216	53,43%	149.673
Bahia	118.018	42,05%	110.018	40,76%	450.045
Espírito Santo	11.271	4,02%	8.333	3,09%	17.182
Rondônia	5.069	1,81%	6.003	2,22%	9.223
Amazonas	1.266	0,45%	936	0,35%	1.545

Mato Grosso	366	0,13%	388	0,14%	629
Roraima	8	0,00%	8	0,00%	13

Fonte: IBGE (2021).

## 2.5 A Cadeia Produtiva do Cacau

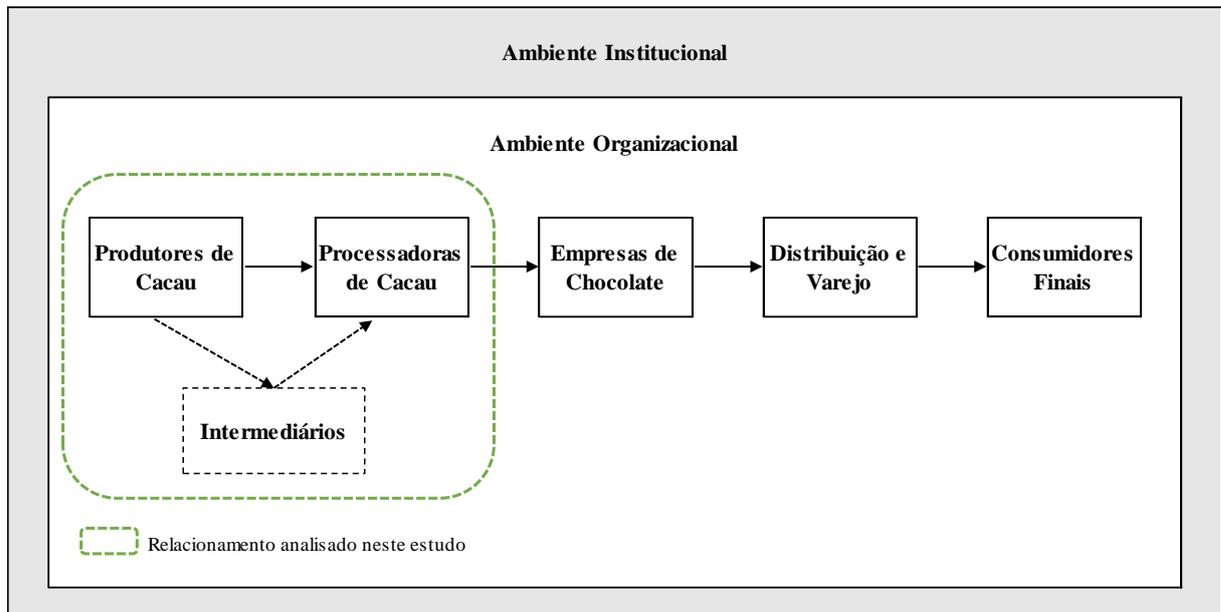
A cadeia produtiva identifica uma sucessão de etapas produtivas que envolve a produção de insumos até a oferta do produto ao mercado consumidor (TOLEDO; BATALHA; AMARAL, 2000; SILVA, 2005) e os relacionamentos entre seus atores (Estival et al., 2019).

Esta estrutura de relacionamentos está inserida e é influenciada por dois ambientes: institucional e organizacional (Zylbersztajn, 2014). O ambiente institucional é composto pelas normas formais e informais (um maior detalhamento encontra-se no item 3.1). Enquanto o ambiente organizacional compreende as organizações específicas do setor que oferecem apoio aos agentes, como por exemplo, cooperativas, centros de pesquisas e agentes certificadores (Zylbersztajn, 2014).

São exemplos de organizações no ambiente organizacional da cadeia produtiva do cacau: arranjos produtivos locais (APL) compostos por empresas com vínculos sócio culturais que promovem auxílio aos produtores para acesso a financiamentos e aumento da competitividade (Leite, 2018); Biofábrica no estado da Bahia que propicia acesso das mudas desenvolvidas pela Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC) aos produtores da região (Biofábrica da Bahia, 2021); Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica que proporciona aos seus cooperados acesso a melhorias do processo de produção, além de possuir uma marca própria para comercialização de chocolates (Cacauway, 2021).

Para este estudo será considerada a cadeia produtiva representada na Figura 4:

Figura 4 – Cadeia Produtiva do Cacau e Chocolate



Fonte: elaboração própria a partir de Ménard et al. (2014) e Leite (2018).

O papel desempenhado pelos produtores na cacauicultura corresponde às etapas da colheita, quebra, fermentação e secagem (FERREIRA et al., 2013), que resultam nas amêndoas de cacau que são classificadas pela Instrução Normativa nº 38 de 2008 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de acordo com o percentual de defeitos apresentados em relação ao mofo, danos causados por insetos, formato e níveis de fumaça, ardósia e germinação (SENAR, 2018).

Segundo o Censo Agropecuário (IBGE, 2019), há mais de 93 mil propriedades produtoras de cacau no Brasil sendo 79% composta por lavouras permanentes (produção com mais de 50 cacauzeiros) e 80% de característica de agricultura familiar.

A agricultura familiar é caracterizada pela produção administrada pela própria família proprietária dos meios de produção. Historicamente, no Brasil a agricultura familiar foi preterida pelas propriedades agrícolas com característica de grande exploração de monoculturas de exportação. Contudo, mesmo sem incentivos apropriados a agricultura familiar é a predominante no território nacional (V. D. A. Silva, 2013).

Os produtores familiares possuem uma desvantagem nas negociações com as processadoras quando comparados aos produtores de médio e grande porte (com maior escala de produção e garantia de regularidade de abastecimento junto às processadoras), pois realizam a comercialização de forma individual, e não possuem regularidade quanto a qualidade e quantidade das amêndoas (Estival et al., 2019).

A venda das amêndoas de cacau realizada pelos produtores às processadoras pode ser direta ou intermediada. Os intermediários são de forma geral cooperativas ou profissionais independentes que já atuaram no mercado anteriormente, e assumem a função delegada pelas processadoras de centralizar as negociações com o intuito de garantir lotes (Leite, 2018; Zylbersztajn, 2014).

As processadoras na cadeia produtiva de produtos agrícolas são responsáveis pelo pré beneficiamento, beneficiamento ou transformação dos produtos in natura (L. C. Silva, 2005). No caso do cacau, as processadoras são responsáveis pela transformação das amêndoas em manteiga e cacau em pó (Leite, 2018).

As primeiras processadoras, e posteriormente as grandes multinacionais, se instalaram no sul da Bahia em função da proximidade dos produtores de cacau (Gomes & Pires, 2015).

Aproximadamente 60% do volume de cacau é processado por três grandes instituições: Barry Callebaut, Olam e Cargill (Cocoa Barometer, 2020b). As participações desses *players* foram reforçadas pelas aquisições realizadas em 2013 quando a Barry Callebaut adquiriu a Delfi Cocoa, então divisão de cacau do grupo Petra Foods, e em 2015 quando a Olam adquiriu a ADM Cocoa (Reuters, 2012, 2015). No Brasil, estas mesmas três grandes processadoras somadas à empresa nacional Indeca são responsáveis por 97% do total de moagem no país (AIPC, 2020).

As empresas mundiais de chocolate que mais consomem cacau são a Nestlé (24,4%), Mondelez (23,6%), Mars (23,6%), Hersheys (11,8%), Lindt (8,7%) e Ferrero (8%). No mercado brasileiro a Nestlé e a Mondelez possuem as maiores fatias, 33,8% e 30% respectivamente (Cocoa Barometer, 2020b; Mercado do Cacau, 2018).

Além das conhecidas multinacionais, o mercado brasileiro é abastecido também por grandes empresas nacionais como Harald, Dengo, Bendito Cacau (linha de produtos da Cacau Show) e Amma que produzem chocolates finos e *gourmet*. A maioria destas empresas está concentrada no estado de São Paulo, representando 35,5% do total do país (Instituto Arapyau & Sebrae, 2019).

Apesar da concentração geográfica em São Paulo, é possível verificar o aumento de empresas produtoras de chocolates, sobretudo nas principais regiões produtoras de cacau, como decorrência da busca dos produtores por um produto de maior valor agregado (Mercado do Cacau, 2020). Leite (2018) constatou a existência de 58 marcas de chocolates finos na região do sul da Bahia. No estado do Espírito Santo os produtores de cacau também estão interessados na produção do chocolate e já contam com 25 marcas (Mercado do Cacau, 2020). A Cacaaway é uma marca de chocolates da Cooperativa Agroindustrial da Transamazônica no Pará que

permite a valorização de seus produtores cooperados por meio da comercialização de seus produtos (Cacauway, 2021).

Em relação à distribuição e varejo, estão incluídas as atividades comerciais, de transporte e serviços como os de informação e manutenção (A. F. Silva et al., 2017). Além da venda de produtos de marcas reconhecidas no mercado mundial, é possível observar um movimento dos grandes varejistas europeus com foco na venda de chocolates de marcas próprias (Cocoa Barometer, 2020b). Desta forma, esses atores acabam assumindo duplo papel na cadeia produtiva, pois além de varejistas e distribuidores se tornam produtores de chocolate.

A cadeia produtiva é finalizada pelos consumidores que realizam a compra dos bens produzidos com as amêndoas de cacau. Este mercado consumidor pode ser doméstico ou externo (L. C. Silva, 2005). Segundo dados da balança comercial, as vendas para o mercado externo (chocolates e derivados de cacau) no mês de abril de 2021 em relação ao ano anterior aumentaram 41% (Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços, 2021).

Quanto ao mercado doméstico, diferentemente da maioria dos países produtores de cacau que não possui mercado consumidor significativo, o Brasil conta com a participação em todas as etapas da cadeia produtiva, desde a produção das amêndoas de cacau até o consumo do chocolate (Leite, 2018).

As principais tendências de mercado estão relacionadas aos consumidores de chocolates finos e aqueles com foco na sustentabilidade (Instituto Arapyau & Sebrae, 2019). A demanda por chocolates produzidos com foco na sustentabilidade engloba os consumidores preocupados com questões como segurança alimentar, saúde humana e conservação ambiental (Penker, 2006). Para tanto, as empresas buscam seu desenvolvimento sustentável e atendimento de parâmetros mínimos na composição do produto para garantir sua qualidade.

## **2.6 Desenvolvimento Sustentável – Cacau Sustentável**

As empresas por meio de suas atividades produtivas geram não apenas seus produtos, mas também externalidades negativas. Segundo Johnston (2011), as externalidades negativas são “efeitos prejudiciais da atividade econômica que não estão previstos e precificados nos termos do contrato entre a empresa e a vítima” (Johnston, 2011, p. 221).

Diante das externalidades negativas produzidas pelas empresas é importante que exista uma gestão da sustentabilidade corporativa por meio de atividades de melhoria ambiental, social e econômica. Sendo assim, o objetivo empresarial tenderia a não estar tão focado apenas no seu próprio desenvolvimento sustentável, mas também àquele da sociedade e da economia de forma mais abrangente (Schaltegger & Burritt, 2018). Haveria assim, uma valorização das interações entre a sociedade e a natureza (Kates et al., 2001). Ou seja, as empresas abririam

mão da parte da lucratividade imediata para desenvolver estratégias com objetivos de longo prazo que viabilizem a preservação e melhorias ambientais, econômicas e sociais (Hassini et al., 2012).

Uma das dificuldades na implantação de ações empresariais de longo prazo voltadas ao desenvolvimento sustentável é conciliar a responsabilidade social com o objetivo financeiro de maximização dos lucros (MINTZBERG, 1983), pois o foco na redução dos custos prejudica a introdução de novas práticas no processo produtivo (Walker et al., 2008). Além dos custos, outras barreiras para implementação de práticas sustentáveis foram identificadas por Walker et al. (2008):

- (a) falta de legitimidade: várias ações nomeadas como sustentáveis não possuem tal finalidade, tendo, portanto, uma função meramente publicitária;
- (b) regulação: a legislação pode ser um inibidor de inovações ao estipular a obrigatoriedade de técnicas pré-definidas e prazos não razoáveis;
- (c) dificuldades nas parcerias com fornecedores: as empresas têm receio de compartilhar informações sobre sua cadeia produtiva e suas necessidades específicas uma vez que acreditam estar expondo suas vantagens competitivas ou pontos fracos;
- (d) barreiras específicas do setor: alguns atores da mesma cadeia podem ter obrigações regulatórias mais severas que outros.

Embora a implementação de ações sustentáveis seja um processo complexo dependente de fatores internos e externos, as empresas são estimuladas a adotar uma gestão sustentável devida à pressão dos consumidores, organizações não governamentais (ONGs), legislação e comunidades locais (WALKER; DI SISTO; MCBAIN, 2008; SHEVCHENKO; LÉVESQUE; PAGELL, 2016).

As ações de desenvolvimento sustentável sob a perspectiva das interações entre a empresa e a sociedade podem ser agrupadas em quatro abordagens teóricas conforme estudo de Garriga e Melé (2004). O primeiro grupo de teorias são as instrumentais que consideram a empresa apenas sob a ótica econômica, e portanto, ações sociais sustentáveis são aceitáveis apenas se gerarem riqueza aos acionistas. As teorias políticas compõem o segundo grupo em que é enfatizado o poder social das empresas. Assim, as empresas precisam acatar os direitos e deveres sociais perante a sociedade em que está inserida. No terceiro grupo de teorias integrativas entende-se que as empresas possuem um vínculo de dependência com a sociedade para sua existência, continuidade e crescimento. Sendo assim, as empresas precisam identificar e atender às demandas sociais para obter legitimidade, prestígio e aceitação da sociedade. O último grupo corresponde as teorias éticas que entendem que a empresa deve

ênfatizar os valores éticos em seu relacionamento com a sociedade, e conseqüentemente, aceitar suas responsabilidades sociais como uma obrigação ética acima de quaisquer outros aspectos influenciadores.

A partir da abordagem ética e considerando que as empresas possuem obrigações éticas com a sociedade (Garriga & Melé, 2004), um novo conceito na cadeia produtiva precisa ser avaliado. Trata-se de uma estrutura em que temas como segurança alimentar, obesidade, valor nutricional e impactos sociais e ambientais devem ser considerados. E por meio do desenvolvimento de um relacionamento mais próximo entre produtores, processadores e consumidores é possível redistribuir valor ao longo da cadeia produtiva, pois neste contexto há confiança entre os atores (Penker, 2006; Sonnino & Marsden, 2006).

No setor cacauero os impactos negativos sociais e ambientais estão relacionados principalmente às ocorrências de condições de trabalho precárias e perda de biodiversidade (Cocoa Barometer, 2020a; Gomes & Pires, 2015). Sendo assim, o cacau sustentável é aquele cultivado com o esforço de sanar tais impactos negativos, bem como uma maneira de garantir a produção ao longo do tempo, visto que há um risco de desabastecimento decorrente da limitação territorial e intempéries climáticas (Bitzer et al., 2012; Krauss, 2017, 2018).

As práticas já conhecidas adotadas no manejo do cacau sustentável contemplam a utilização de sistemas agroflorestais que colaboram com a preservação da mata nativa (vide item 2.7) e a obtenção de certificações ambiental e social (descritas no item 2.8). Ademais, as processadoras de cacau e as empresas produtoras de chocolate oferecem treinamentos, realizam projetos educacionais às comunidades locais, disponibilizam mudas de cacau mais resistentes a doenças, e realizam ações em parcerias com cooperativas para evitar o trabalho infantil (Bitzer et al., 2012; Matissek et al., 2012; E. Silva et al., 2018).

## **2.7 Sistemas Agroflorestais na Cacaicultura**

Para o bom desenvolvimento dos cacaueros é importante que as condições ambientais originais sejam consideradas. Caso contrário, é possível que os cacaueros percam todas as folhas devido à escassez de irrigação (Coe & Coe, 2019), ou ainda, fiquem mais suscetíveis a doenças e cercados de ervas daninhas pelo inadequado sombreamento (Tschardt et al., 2011).

Desta forma, sendo uma planta que requer um ambiente de temperatura média de 31°C, alta umidade relativa do ar, irrigação abundante e constante, e sombreamento (ICCO, 2020a), tradicionalmente o cacau é cultivado por meio de Sistemas Agroflorestais – SAFs (Müller & Gama-Rodrigues, 2007). Apesar de ser o mais apropriado, em boa parte da Costa do Marfim,

oeste de Gana, Malásia e Indonésia o cultivo não é realizado por SAFs, mas são utilizados sistemas de pouco ou nenhum sombreamento (Piasentin & Saito, 2014). A escolha por sistemas que não respeitam o sombreamento necessário à cacauicultura deve-se à preferência pelo lucro de curto prazo e à falta de incentivos financeiros diretos, opções que prejudicam a sustentabilidade da produção a longo prazo (Tscharntke et al., 2011, 2015).

Os SAFs podem ser definidos conforme o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR:

Formas de uso e manejo do solo em que árvores ou arbustos são combinados, de maneira intencional e planejada, a cultivos agrícolas e/ou animais em uma mesma área, ao mesmo tempo (associação simultânea) ou em uma sequência de tempo (associação temporal), para diversificar a produção, ocupar a mão de obra, gerar renda, proteger o solo e a água, além de promover o envolvimento da população local. (SENAR, 2017, p.12)

Em relação à sua estrutura, os SAFs podem ser sistemas que englobam espécies florestais com cultivos agrícolas (sistemas silviagrícolas), com atividades pecuaristas (sistemas silvipastoris), e concomitantemente, com cultivos agrícolas e atividades pecuaristas (sistemas agrossilvipastoris) (SENAR, 2017).

Além dos benefícios ambientais citados por Tscharntke et al. (2011) - troca de nutrientes entre as culturas, controle da erosão do solo, aumento do estoque de carbono, redução da emissão de gás estufa, preservação e melhoria da biodiversidade - a implantação de SAFs no setor cacauero é capaz de proporcionar também melhorias no âmbito econômico social dos pequenos produtores uma vez que as combinações de culturas viabilizam trabalho fixo e renda adicional que possibilitam sua fixação no meio rural (Almeida et al., 2002).

Embora apresente vantagens ambientais, sociais e econômicas, os SAFs não são implantados de forma abrangente pelos cacauicultores pois ainda há falta de entendimento do conceito e práticas dos sistemas agroflorestais, baixo impacto das certificações e compromissos do setor, fiscalização precária, interpretação de sistemas agroflorestais como desmatamento zero (Cocoa Barometer, 2020a), baixa oferta de subsídios financeiros (Lucena et al., 2016; Tscharntke et al., 2015), e desconhecimento dos fatores que afetam a produtividade (Varela & Santana, 2009).

Sendo assim, são necessários ajustes para que os SAFs sejam compreendidos de fato e então adotados de forma mais ampla. As melhores práticas citadas nos estudos analisados estão listadas na Tabela 3 e identificadas por seus respectivos níveis de atuação:

Tabela 3 – Melhores Práticas para a Implantação de SAFs

	<b>Governo</b>	<b>Processadoras e Empresas Chocolate</b>	<b>Sociedade e Instituições*</b>	<b>Produtores de Cacau</b>
Ênfase na abordagem dos SAFs em um contexto mais amplo, além do setor de cacau	X	X	X	X
Necessidade de um desenvolvimento colaborativo com todos os atores da cadeia produtiva	X	X	X	X
Planejamento e desenvolvimento de sistemas com participação ativa dos produtores de cacau	X	X	X	X
Apoio tecnológico	X	X		
Disponibilização de crédito para financiar a implantação de SAFs pelos produtores	X			
Criação de incentivos aos produtores como pagamento por serviços ambientais**	X			
Monitoramento do cumprimento das ações de proteção e recuperação florestal	X			
Definição e atribuição clara das responsabilidades ambientais de cada ator da cadeia	X			
Desenvolvimento de técnicas para otimização da ciclagem de nutrientes no solo			X	X
Otimização da gestão da vegetação de sombreamento com alta biodiversidade e alta produtividade sustentável			X	X
Redução do uso de produtos químicos para proteger a biodiversidade				X
Garantia de sombra farta durante o período de desenvolvimento das mudas de cacau e realização de poda, mas não remoção, da vegetação de sombreamento durante o período reprodutivo dos cacauzeiros				X
Manutenção da vegetação nativa ao redor dos sistemas agroflorestais para possibilitar a proliferação das espécies e aumento da biodiversidade				X

Fonte: elaboração própria a partir de Cocoa Barometer (2020a); Tschardt et al. (2011); Varela e Santana (2009); Muller e Gama-Rodrigues (2007).

\*Instituições não governamentais, cooperativas e institutos de pesquisas.

\*\*Pagamento por serviços ambientais é a forma de traduzir valores ambientais externos e não mercantis em incentivos financeiros para os produtores com o intuito de reduzir o desflorestamento. A definição desta estrutura depende de fatores como o tipo e demanda do serviço ambiental, tipo de atividade e medida de performance (Engel et al., 2008; May, 2011).

Os principais sistemas de cultivo utilizados na cacauicultura são (a) combinação de cacauzeiros com mata raleada – cabruca; (b) combinação de cacauzeiros com eritrina - derruba total e (c) combinação de cacauzeiros com seringueira (Müller & Gama-Rodrigues, 2007). Piasentin e Saito (2014) identificaram outras variações de métodos de cultivo no decorrer do início do plantio do cacau no ano de 1743 até 1980 no sudeste da Bahia, porém o sistema cabruca foi o que prevaleceu na região.

### **2.7.1 Combinação de cacauzeiros com mata raleada – Cabruca**

O termo cabruca surgiu no início do século XVIII com a implantação de uma prática conhecida como cabrocar que se refere a remoção de algumas árvores e arbustos para obtenção de espaço para as mudas de cacau (LOBÃO, 2007; SAMBUICHI, 2009). São características desse sistema a manutenção de árvores de maior porte para gerar o sombreamento necessário aos cacauzeiros, e quando comparado ao sistema de plantio a pleno sol apresenta maior rapidez no desenvolvimento dos cacauzeiros, necessidade de menor quantidade de mão-de-obra e fertilizantes. Mas em contraponto, apresenta menor produtividade (Piasentin & Saito, 2014).

Do total da área destinada a cacauicultura na Bahia, entre 50% a 75% se refere ao sistema cabruca (Leite, 2018), e segundo estudo de Lobão et al. (2011), estas regiões apresentaram capacidade de preservação de espécies arbóreas da mata atlântica, um dos importantes atributos enfatizados pelo Cocoa Barometer (2020a) em relação aos SAFs: “Os sistemas agroflorestais de cacau podem trazer uma ampla gama de benefícios ecológicos; conservação da biodiversidade da flora e da fauna, sequestro de carbono, preservação e fortalecimento da umidade e fertilidade do solo [...] e muitos outros benefícios.” (Cocoa Barometer, 2020b, p. 73).

### **2.7.2 Combinação de cacauzeiros com mata eritrina – Derruba Total**

Os processos envolvidos no sistema com mata eritrina envolvem inicialmente a remoção da vegetação rasteira e de todas as árvores, e então com a marcação do terreno as mudas de cacau e de vegetação própria para sombreamento são plantadas (Piasentin & Saito, 2014).

O sombreamento é obtido por meio de cultivos como os de bananeiras e milharais que proporcionam sombra provisória aos cacauzeiros, e então as eritrinas proporcionam o sombreamento definitivo (Müller & Gama-Rodrigues, 2007). A utilização da eritrina está atrelada ao seu longo porte e facilidade de crescimento que possibilita o sombreamento para os pés de cacau mais desenvolvidos (Leite, 2018).

Em meados da década de 1970 a CEPLAC desenvolveu um programa de diretrizes para expansão da cacauicultura no Brasil, o PROCACAU. Por meio desse programa eram disponibilizados empréstimos aos produtores para renovação das plantações no sistema cabruca bem como expansão de novos territórios por meio do sistema derruba total (Gomes & Pires, 2015). Porém, sua implementação apresentou alguns pontos críticos uma vez que nem todos os produtores seguiam à risca as instruções do método objeto dos empréstimos e a CEPLAC não conseguia auditar de forma rígida todos os beneficiados. Assim, foi constatado casos em que, por exemplo, o produtor não realizava a derruba total e aproveitava árvores já existentes no

terreno ao invés de plantar mudas de vegetação própria para sombreamento (Piasentin & Saito, 2014).

### **2.7.3 Combinação de cacauzeiros com seringueira**

As iniciativas desta consorciação foram identificadas na Ásia, em regiões do Sri Lanka e Malásia, mas esse sistema não prosperou, pois, foi observada uma redução de produtividade devido ao excesso de sombreamento e competição de água e nutrientes entre os cultivos (Müller & Gama-Rodrigues, 2007).

No Brasil esta combinação foi iniciada por meio de um experimento pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA na tentativa de solucionar problemas causados por diferentes doenças que acometiam as seringueiras e os cacauzeiros, mal-das-folhas e vassoura de bruxa, respectivamente (Almeida et al., 2002).

As seringueiras garantiram aos produtores uma renda decorrente da extração do látex, e esse benefício foi reforçado por programas governamentais de apoio à produção de borracha natural e política de garantia de preços mínimos (Gomes & Pires, 2015). Esta vantagem financeira é importante para a manutenção do plantio dos cacauzeiros e por isso a CEPLAC passou a incentivar o consórcio com as seringueiras no lugar das eritrinas (Piasentin & Saito, 2014).

### **2.7.4 Outras combinações**

Combinações com outras culturas são analisadas na tentativa de beneficiar os cacauzeiros com o sombreamento adequado, bem como proporcionar aos produtores renda adicional (Leite, 2018). No Brasil, já foram desenvolvidas culturas consorciadas com os cacauzeiros, sendo algumas delas: pimenta do reino, açazeiro, coqueiro, mogno, ipê roxo, castanha-do-brasil, taperebazeiro, pupunheira, dendezeiro e areca (Almeida et al., 2002; Ministério da Agricultura, 2020; Müller & Gama-Rodrigues, 2007).

Na Indonésia, a renda resultante da venda de madeira de construção e lenha obtidas de culturas consorciadas com a do cacau pode variar de 7% a 60% do total da receita oriunda da cacauicultura. Por isso, a utilização dos SAFs é importante para uma maior segurança econômica dos produtores que ficam vulneráveis às oscilações do preço do cacau no mercado (Tschardt et al., 2011). Embora a cultura madeireira tenha sua relevância comercial, seu cultivo em solo brasileiro ainda não foi amplamente difundido principalmente pela deficiência de estudos que comprovem e corroborem sua viabilidade (Piotto et al., 2020).

## 2.8 Certificações

No setor alimentício a qualidade está relacionada a um produto diferenciado ou local, e a uma gestão social e ambiental sustentável dos recursos (Warner, 2007). Assim, há uma pressão dos consumidores e ONGs por ações voltadas ao desenvolvimento sustentável que se origina de motivações como responsabilidade coletiva, coesão social, interesse de colaboração e alinhamento<sup>1</sup> (Aguilera et al., 2007; García-Herrero et al., 2019).

Diante desta demanda do mercado consumidor, uma das formas que o setor cacauero busca garantir que seu principal insumo atenda a esta exigência de qualidade é por meio das certificações (A. R. de A. Silva et al., 2017). Para o produtor a certificação do cacau proporciona melhores preços de venda pelo fato da oferta de um produto diferenciado, e por conseguinte, contribui para o seu equilíbrio financeiro (Leite, 2018; Matissek et al., 2012).

As certificações são rótulos ecológicos emitidos por empresas independentes como uma forma de regulamentação privada e que são utilizadas para evidenciar atributos sustentáveis de produtos ou serviços, definir políticas de aquisição e mitigar riscos (CASTKA; CORBETT, 2014).

As principais certificações conhecidas mundialmente no setor cacauero são UTZ, Rainforest Alliance – RFA e FairTrade. Segundo relatório do Cocoa Barometer (2020a), em 2019, 68% das certificações corresponderam a UTZ, 17% FairTrade e 15% RFA (Cocoa Barometer, 2020b). Estas empresas analisam critérios socioambientais como condições de trabalho, gestão, manejo agrícola e meio ambiente (Marrocos et al., 2018).

Outra categoria de certificação está vinculada a região de origem do produto. Esse atributo indica aos consumidores qualidades do produto inerentes a uma determinada região e influencia positivamente no valor percebido pelos consumidores (Stefani et al., 2006; Warner, 2007).

Assim, o intuito das certificações socioambientais e geográficas no setor do cacau é representar aos consumidores que os produtos que estão sendo adquiridos estão inseridos em uma cadeia produtiva que protege ou melhora o meio ambiente em função da conservação de recursos ou energia (A. R. de A. Silva et al., 2017).

---

<sup>1</sup> Aguilera et al. (2007) classificam as motivações (instrumental, relacional e individual) para a implantação de ações socialmente responsáveis em quatro diferentes níveis – individual, organizacional, nacional e transnacional.

### **3 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E FORMAS PLURAIS**

O objetivo deste capítulo é apresentar o arcabouço teórico subjacente à presente pesquisa, que se insere no guarda-chuva da Nova Economia Institucional. Para tal, é apresentada a principal vertente teórica que permite compreender as relações entre firmas, especialmente entre produtores e processadores de cacau: a Economia dos Custos de Transação (ECT). A parte final do capítulo evidencia o fato de que embora as formas plurais, isto é, o uso concomitante de diferentes estruturas de governança para organizar transações similares (ou idênticas) não se enquadrem no alinhamento eficiente discriminante da ECT, diversos autores têm utilizando-a de outra forma para explicá-las. Isto poderá auxiliar na compreensão do fenômeno no contexto da obtenção das amêndoas de cacau no Brasil.

#### **3.1 Nova Economia Institucional**

As instituições são formadas e alteradas pelos indivíduos (Hodgson, 1998b), e desempenham na sociedade uma função de definir e limitar o conjunto de escolhas das pessoas (Klein, 1998). Segundo North (1990), elas atuam por meio de estruturas de incentivos políticos, sociais e econômicos.

A Nova Economia Institucional (NEI) foi assim nomeada por Williamson (1975) (Klein, 1998), e possui como pilares as obras de Coase (1937; 1960), North e Davis (1971), North e Thomas (1973) e Williamson (1975) (Ménard & Shirley, 2014). Assim como a antecessora Economia Institucional, as análises sob a perspectiva da NEI estão interessadas nas instituições políticas, sociais e econômicas (Klein, 1998). Porém, se diferem ao adotar o foco na ação individual, e não coletiva. Ou seja, é considerado um modelo de comportamento racional individual em que a estruturação das instituições é explicada pelas ações e objetivos individuais. Assim, considerando os indivíduos como dados, esta abordagem considera um movimento que se origina no indivíduo e que se direciona às instituições (HODGSON, 1998; KLEIN, 1998).

Na NEI, são abordados dois níveis para analisar os propósitos, as estruturas e as mudanças das instituições ao longo do tempo: o ambiente institucional e os arranjos institucionais. No ambiente institucional o foco está nas macroinstituições, enquanto as estruturas de governança abordam as microinstituições (Azevedo, 2000).

O ambiente institucional é o pano de fundo para as ações humanas sendo composto por regras e costumes que são agrupadas em formais e informais (Klein, 1998) e que impactam os

custos de transação e conseqüentemente, as estruturas de governança (V. L. dos S. Silva & Azevedo, 2006).

As regras formais são aquelas estabelecidas pelas leis, sistemas judiciário, político e burocrático (Williamson, 2000). Joskow (1991) apresentou em seu estudo como as rigorosas leis antitruste americanas desencorajavam as estruturas de hierarquia, pois a legislação entendia que tais estruturas prejudicavam a concorrência entre as empresas e seguiam para um cenário monopolista. De acordo com Azevedo (2000), são exemplos também de regras formais na agricultura a defesa da concorrência, a política agrícola e a política de segurança alimentar. No setor cacauero nacional, algumas destas representações formais podem ser identificadas pela Política de Garantia de Preços Mínimos da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB (CONAB, 2017), Legislação Sanitária da ANVISA (ANVISA, 2005), Política Nacional de Incentivo à Produção de Cacau de Qualidade (Planalto Federal, 2018), incentivos ao plantio voltado a sustentabilidade ambiental (SEMA, 2019) e programas de pesquisa e apoio aos produtores de cacau da CEPLAC (Ministério da Agricultura, 2019).

Nas regras informais o que prevalece são os costumes, códigos de ética, tradições, valores religiosos, normas de comportamento e convenções (Klein, 1998; Williamson, 2000). Embora não possuam uma formalização escrita e geralmente não são explícitas, estas regras informais exercem um controle duradouro na condução da sociedade (Williamson, 2000) e permitem uma resolução de problemas de forma mais eficiente do que as oferecidas pelas instituições formais em determinadas áreas<sup>2</sup> (KLEIN, 1998; AZEVEDO, 2000). Na agropecuária as regras informais atuam na constituição de cooperativas e *pools* de produção que permitem a comercialização conjunta de seus produtos com melhores condições negociais (Azevedo, 2000). Estas instituições são importantes para amenizar as desigualdades de comercialização advindas da configuração oligopsonista do mercado cacauero brasileiro em que os produtores ficam sujeitos aos preços que os compradores estão dispostos a pagar (Nascimento, 2004).

Os arranjos institucionais correspondem as estruturas de governança e arranjos contratuais (Brousseau & Raynaud, 2006) que são analisados pela Economia dos Custos de Transação (ECT).

---

<sup>2</sup> Estudo de Ellickson (1991) sobre as disputas entre criadores de gado que eram geralmente tratadas pelas regras sociais, e não pela negociação com base nos direitos legais. Azevedo (2000), exemplifica o funcionamento das organizações mafiosas baseadas nos códigos de conduta.

### **3.2 Economia dos Custos de Transação**

A ECT toma como ponto de partida a contribuição de Coase (1937), pioneiro a explorar os limites da firma a partir dos custos de transação, que até então eram vinculados a produtividade tecnológica (Klein, 1998). Os custos de transação podem ser entendidos como aqueles relacionados a negociação e estruturação de um contrato para uma transação de troca de uma empresa (Coase, 1937). Ou ainda, os custos de transação são aqueles envolvidos na busca de alguém com quem negociar, obtenção de informações mercadológicas do produto ou serviço (preço e qualidade), definição de uma proposta de negociação, elaboração de um contrato, monitoramento e execução das obrigações contratuais (Ménard & Shirley, 2014).

A forma como uma determinada transação é organizada entre as partes envolvidas para estabelecer regras e fornecer recursos de aplicação é denominada estrutura de governança (Brousseau & Raynaud, 2006). Algumas estruturas realizam a governança de forma melhor que outras (Shelanski & Klein, 1995), e sua complexidade é maior tão quanto maiores são os danos contratuais envolvidos (Williamson, 2000). Assim, a principal hipótese da ECT é que as empresas devem “alinhar as transações – que se diferem em seus atributos - com estruturas de governança – que se diferem em seus custos e competências – de forma discriminatória (principalmente pela economia dos custos de transação)” (WILLIAMSON, 1991b, p.79, tradução da autora).

#### **3.2.1 Unidade de Análise**

A ECT admite a transação como unidade básica de análise. Esta ideia surge com Commons (1932), que enfatizou a importância da transação como a unidade básica de análise em oposição ao pensamento ortodoxo preocupado na negociação de mercado e no paradigma da alocação de recursos, e é resgatada por Williamson (1985). Para o autor, as fronteiras da firma devem ser analisadas etapa por etapa em uma cadeia produtiva, sendo cada etapa (ou transação) definida por interfaces sequenciais e tecnologicamente separáveis.

#### **3.2.2 Pressupostos Comportamentais**

Os pressupostos comportamentais são aqueles relacionados aos atores econômicos envolvidos em uma transação e que determinam aspectos importantes da estrutura de governança (Williamson, 1993).

O conceito de homem econômico da teoria econômica tradicional é ponderado pela questão de que o ser humano possui um comportamento racional compatível à sua capacidade de acesso à informação, e portanto, sua racionalidade é limitada (Simon, 1995). Ou seja, a racionalidade limitada significa que os atores econômicos são intencionalmente racionais, mas

limitados (SIMON, 1957 apud Williamson, 1993, p. 458). Isto quer dizer que embora desejem ser racionais, os humanos possuem limitações cognitivas em sua capacidade de fazê-lo.

Outro pressuposto comportamental é o oportunismo que está relacionado à busca pelo auto interesse de acordo com suas próprias preferências de maneira astuciosa, mesmo que tais decisões culminem em danos à outra parte (Williamson, 1993).

Tais premissas comportamentais determinam aspectos importantes para as organizações: (a) os contratos são incompletos em função da racionalidade limitada; (b) confiar nos contratos como se fossem promessas é arriscado pois os indivíduos podem agir de forma oportunista; (c) para gerar valor agregado é necessário amenizar a racionalidade limitada e proteger as transações dos riscos gerados pelo oportunismo (Williamson, 1991b). Desta forma, para tornar os contratos mais eficientes por meio da minimização dos danos contratuais é necessária a utilização de salvaguardas (Williamson, 1993).

Dado que os contratos são incompletos, as empresas terão custos *ex ante* relacionados à elaboração e negociação que buscam o entendimento e identificação de todos os cenários de contingência possíveis para que sejam considerados nas cláusulas contratuais (Klein, 1998), bem como custos *ex post* que são aqueles associados à resolução de impasses, denominados de custos de má adaptação (Williamson, 2005).

O principal custo de má adaptação em função do oportunismo é o problema de *holdup* em que uma das partes diante de uma lacuna contratual, aproveita a oportunidade para renegociar os preços em benefício próprio. Portanto, para as empresas reduzirem o potencial dos custos de má adaptação elas precisam envidar esforços na identificação dos atributos da transação para a escolha da estrutura de governança apropriada (Klein, 1998).

### **3.2.3 Atributos da Transação**

Diante desse quadro, Williamson (1985) estabelece um modelo que permite identificar a forma de organização da transação que melhor economiza em custos de transação, ou seja, que proporciona maior eficiência. Este modelo assume como dados o ambiente institucional e os pressupostos comportamentais e admite que a depender das características das transações, haverá uma estrutura de governança (mercado, formas híbridas ou hierarquia) que é mais eficiente. Estas características são: especificidade do ativo, incerteza e frequência.

#### **3.2.3.1 Especificidade do Ativo**

A especificidade do ativo é a principal variável e está relacionada à capacidade de um ativo ser replantado para usos alternativos e por usuários alternativos de forma que não haja perda de valor produtivo (Williamson, 1991a).

Segundo Williamson (1991a), há seis tipos de especificidade do ativo: (a) especificidade locacional – referente à proximidade das estações produtivas para redução de custos de transporte e estocagem; (b) especificidade de ativo físico – quando há a necessidade de equipamentos específicos para produzir um componente; (c) especificidade de ativo humano – capital humano específico desenvolvido por treinamento ou aprendido por experiência; (d) especificidade de marca – relacionado ao valor intangível que a marca da empresa representa aos consumidores; (e) ativos dedicados – são aqueles necessários para uma transação específica para atender um determinado cliente; (f) especificidade temporal – é um tipo de especificidade locacional mas que depende do tempo de produção para gerar valor. De acordo com Azevedo (2000), é observada principalmente na negociação de produtos perecíveis.

### **3.2.3.2 Incerteza**

A incerteza corresponde à impossibilidade de prever todas as situações de contingência que afetam uma transação, e assim, a formalização do acordo comercial fica incompleta e passível de necessidade de renegociações (SHELANSKI; KLEIN, 1995; KLEIN, 1998; AZEVEDO, 2000; WILLIAMSON, 2005).

Um exemplo de incerteza na agricultura mencionado por Azevedo (2000) foi a desvalorização cambial ocorrida no ano de 1999 que afetou os preços relativos no setor agrícola, em particular, no setor citrícola. Houve uma variação grande de rentabilidade entre os produtores, pois alguns possuíam contratos indexados ao dólar e outros em real. Esta situação gerou custos em função de conflitos e renegociações dos contratos (Azevedo, 2000).

### **3.2.3.3 Frequência**

A frequência se refere ao número de vezes que uma transação se repete. Ela impacta dois aspectos: custos de configuração e efeitos de reputação (Williamson, 2005).

Os custos de configuração estão associados ao conhecimento do mercado (qualidade e preços dos produtos ou serviços) e elaboração do contrato<sup>3</sup>. Desta forma, quanto maior a recorrência de uma transação, menor serão os custos de configuração pois as características já serão conhecidas (Azevedo, 2000).

Klein (1998) relatou evidências de estudos empíricos em que os efeitos de reputação forneceram um mecanismo de execução. Esse efeito de reputação é obtido quando a frequência da transação é elevada e as partes envolvidas têm interesse de cumprir suas obrigações para não prejudicar ganhos futuros (Azevedo, 2000). A perda de reputação afeta não apenas eventuais

---

<sup>3</sup> Contrato como um acordo entre comprador e fornecedor cujos termos são definidos em função do preço, especificidade do ativo e salvaguardas (Williamson, 1996).

transações futuras com a parte prejudicada, mas também com outros potenciais parceiros comerciais (Brousseau & Raynaud, 2006).

### 3.2.4 Estruturas de Governança

As estruturas de governança são definidas com o intuito de otimizar os custos de transação e podem ser classificadas em mercado, formas híbridas e hierarquia (Williamson, 1991a).

A estrutura de mercado corresponde as negociações realizadas no mercado *spot* por meio do mecanismo de preços em que a identidade das partes na transação não importa (Azevedo, 2000; Ménard et al., 2014).

As formas híbridas<sup>4</sup> são consideradas estruturas intermediárias pois são orientadas para o desenvolvimento de atividades por meio de cooperação e coordenação entre firmas (atividades incomuns na estrutura de mercado) que possuem direitos de propriedade independentes (diferentemente do que ocorre nas estruturas de hierarquia em que há o controle ou direito de propriedade total sobre o ativo) (Ménard, 2004). Geralmente são formalizadas por contratos que definem a cooperação e regidas por penalidades em caso de descumprimento e mecanismos de acompanhamento (Williamson, 2005). A partir da motivação em reduzir as incertezas do mercado e em obter vantagens pela junção dos investimentos de cada uma das partes é criada então uma relação de dependência mútua. Esta relação é coordenada por cláusulas contratuais que estabelecem as obrigações das partes e também são definidas as formas de monitoramento para que o descumprimento seja minimizado (Ménard, 2004). De forma resumida, as formas híbridas podem ser compreendidas como uma resposta as necessidades da empresa de implementar uma coordenação eficiente que reduz o risco de oportunismo e sem os custos burocráticos inerentes a uma estrutura de hierarquia (Ménard, 1996).

Para a ECT a estrutura de hierarquia representa uma forma de controle mais intenso sobre as transações (Azevedo, 2000; Hart, 1988) por meio da posse ou controle do ativo (Grossman & Hart, 1986).

Retomando a principal hipótese da ECT de que as transações são alinhadas de acordo com seus atributos em diferentes estruturas de governança que se diferem em seus custos e competências, Williamson (1991a) descreve que os fatores que influenciam os custos e

---

<sup>4</sup> São exemplos de formas híbridas: *joint ventures*, alianças estratégicas, ligas de esportes, *franchises* e consórcios (Ménard, 2013).

competências das estruturas de governança são o direito contratual, adaptabilidade e uso de incentivos e instrumentos de controle.

Os atributos das estruturas de governança se apresentam de formas diferentes. O primeiro deles é o direito contratual que representa a forma como os contratos são formalizados. Na estrutura de mercado, o fato das partes não possuírem uma relação de dependência entre elas somado ao mecanismo de preços resulta em um direito contratual em sua estrita forma jurídica. Ou seja, em eventual situação de desacordo as partes buscarão as soluções judiciais. As formas híbridas requerem um direito contratual mais adaptativo que a presente na estrutura de mercado, assim os contratos oferecem certa autonomia das partes, mas definem mecanismos de mediação para preservar o relacionamento de dependência bilateral. Na estrutura de hierarquia, por sua vez, como as partes estão em uma mesma organização, o direito contratual é mais adaptativo que o das formas híbridas. Nesse caso, a adaptação bilateral ocorre por meio de um poder de decreto, já que as disputas não serão coordenadas pelos tribunais, mas dentro da própria estrutura de hierarquia (Williamson, 1991a).

Williamson (1991a) considera dois tipos de adaptação: a adaptação para as condições do ambiente do mercado, e adaptação para a dependência bilateral<sup>5</sup>. As estruturas de mercado e hierarquia possuem dificuldades na adaptação para o ambiente oposto. Já as estruturas de formas híbridas conseguem se adaptar de forma mais equilibrada (a) às condições do mercado uma vez que mantêm sua autonomia de propriedade, assim como (b) às condições de dependência bilateral pois possuem medidas de controle contratuais.

Na estrutura de mercado, compradores e fornecedores conseguem se reposicionar de forma autônoma quando há alguma alteração de preços. Ou seja, as partes têm incentivos para reduzir seus custos e se adaptar de forma eficiente. Nesse caso, o incentivo é forte pois os efeitos estão ligados às ações intimamente. Enquanto na estrutura de hierarquia os incentivos são fracos, pois não há uma correlação clara entre os benefícios e o desempenho dos agentes. Outro fator que influencia a intensidade dos incentivos na hierarquia é a incidência de custos burocráticos (WILLIAMSON, 1991a; MÉNARD et al., 2014).

Quanto aos controles administrativos, na estrutura de hierarquia eles são fortes. No outro extremo, na estrutura de mercado são fracos. Já na estrutura de formas híbridas, a implantação de controles envolve custos mas é necessária para compensar incentivos não tão fortes e para garantir a adaptabilidade bilateral (Williamson, 1991a).

---

<sup>5</sup> A dependência bilateral aumenta conforme o aumento da especificidade do ativo (Williamson, 1991a).

As características dos atributos das estruturas de governança estão representadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Atributos das Estruturas de Governança

<b>Estrutura</b>	<b>Direito Contratual</b>	<b>Adaptação Mercado</b>	<b>Adaptação Dep. Bilateral</b>	<b>Incentivos</b>	<b>Controle</b>
Mercado	Formal – Disputas em Tribunais	Fácil	Difícil	Forte	Baixo
Formas Híbridas	Flexível – Mecanismos de mediação	Média	Média	Médio	Médio
Hierarquia	Poder de Decreto da Empresa – Resoluções dentro da própria estrutura	Difícil	Fácil	Fraco	Alto

Fonte: elaboração própria a partir de Williamson (1991a, 1991b).

Dentre os atributos tratados pela ECT, a especificidade do ativo possui maior relevância na análise decisória da escolha da melhor estrutura de governança de uma transação entre fazer (quando a especificidade é alta) ou comprar (quando a especificidade é baixa) (Williamson, 1991b). Corroborando a relevância desse tema, Serrano et al. (2018) identificaram que no período compreendido entre os anos de 1982 e 2017, 21% dos artigos publicados<sup>6</sup> de ECT trataram da abordagem fazer ou comprar.

No entanto, uma situação não considerada pelo alinhamento eficiente discriminante da ECT (a lógica do ativo específico) foi a de que as empresas podem usar concomitantemente diferentes tipos de estruturas de governança para organizar transações similares (Raynaud et al., 2019). Esse fenômeno é denominado formas plurais (Bradach & Eccles, 1989) e será tratado no próximo item deste capítulo teórico.

### 3.3 Formas Plurais

A ECT afirma que as empresas adotam a melhor estrutura de governança (mercado, formas híbridas, hierarquia) de acordo com a análise dos atributos da transação (especificidade do ativo, incerteza e frequência) e as características do ambiente institucional em que se

<sup>6</sup> Foi considerada uma amostra de 99 artigos publicados em sete publicações: International Journal of Operations and Production Management, Journal of Supply Chain Management, Strategic Management Journal, European Journal of Operational Research, Journal of Operations Management, Academy of Management Review, Journal of Purchasing and Supply Management (Serrano et al., 2018).

encontram, com o objetivo de minimizar os custos de transação (Williamson, 1991b, 1991a, 2000).

A escolha da melhor opção de estrutura de governança está atrelada a uma questão binária do que é melhor para a empresa entre fazer ou comprar. No entanto, Monteverde e Teece (1982) identificaram que alguns insumos no setor automobilístico americano eram obtidos de duas formas distintas (compra de fornecedores externos e por produção interna). Esse resultado empírico foi um indício de que, diferentemente do pronunciado pela ECT, as empresas podem, simultaneamente, fazer e comprar o mesmo insumo. Ou seja, as empresas podem utilizar estruturas de governança distintas para a mesma função (Bradach & Eccles, 1989; Parmigiani, 2007).

Estas estruturas são conhecidas como formas plurais e devem ser diferenciadas das formas híbridas, uma vez que nas formas híbridas um montante total de determinado insumo é adquirido de um único modo com características de governanças mistas. E já nas formas plurais, esse mesmo montante é dividido e adquirido de modos distintos (Puranam et al., 2013).

Assim, as formas plurais ocorrem “quando as empresas, dado um determinado ambiente institucional, um determinado setor e uma determinada transação (ou seja, um conjunto fixo de atributos transacionais), dependem simultaneamente de diferentes estruturas bilaterais de governança” (RAYNAUD; SCHNAIDER; SAES, 2019, p. 4, tradução da autora). O que significa que as estruturas de formas plurais são complexas no sentido de envolver mais de uma forma de governança, mas permitem que as empresas amenizem incertezas que incidem em seu processo decisório (Mols et al., 2012).

### **3.3.1 Enfoque Analítico**

As formas plurais são observadas tanto a montante quanto a jusante da cadeia produtiva. Ou seja, a análise pode ser realizada tanto nas formas de obtenção de insumos quanto nas formas de venda e distribuição dos produtos (Ménard et al., 2014).

Em relação à obtenção de insumos, os estudos possuem uma análise predominante em fazer e comprar os insumos (Gulati et al., 2005). Alguns exemplos de trabalhos empíricos são de Parmigiani (2007) com empresas do setor metalúrgico na produção de ferramentas, e de Ménard et al. (2014) no setor de leite com empresas de laticínios. Em ambos os trabalhos foram identificadas estruturas concomitantes de produção própria e terceirizada para a mesma transação.

Quanto a análise das formas de venda e distribuição, os estudos são em sua maioria a respeito dos sistemas de *franchising*<sup>7</sup> (Mols et al., 2012) cuja principal característica é manter dependência simultânea de unidades de propriedade da empresa e de franqueados no processo de distribuição (Ménard et al., 2014). Tais estruturas foram identificadas em diferentes setores: de restaurantes (Bradach, 1997), cosméticos (Cliquet, 2000) e hoteleiro (Perrigot et al., 2009).

### 3.3.2 Estabilidade das Formas Plurais

Uma questão ainda não consensual sobre as formas plurais está relacionada ao seu comportamento ao longo do tempo, se estas estruturas se manteriam ou se seriam substituídas por apenas uma delas considerada como a ideal (Raynaud et al., 2019).

Do ponto de vista de que as formas plurais são estruturas transitórias, a justificativa está fundamentada em um grupo de estudos envolvendo os sistemas de *franchising*. Logo, esses estudos definem que uma única estrutura prevaleceria uma vez que: (a) com o tempo as redes próprias se valorizam e assim as unidades franqueadas se tornam menos necessárias, ou (b) as unidades franqueadas prevalecem, pois com o passar do tempo a marca se consolida no mercado e por isso as redes próprias não são mais necessárias como dispositivo de sinalização de rentabilidade para atrair novos franqueados (Ménard et al., 2014).

Contudo, dentre os estudos sobre os sistemas de *franchising* há também os que defendem que as estruturas de formas plurais são estáveis ao longo do tempo. A diferença entre esses estudos que defendem a estabilidade, grupo estabilidade – GE, para o primeiro grupo, grupo transitório – GT, está nos argumentos teóricos que explicam a mudança ou estabilidade. Conforme Ménard et al. (2014) puderam observar, o GT utiliza as restrições de recursos, redirecionamento de propriedade e sinalização como explicações para as formas plurais. Enquanto o GE se fundamenta nas complementariedades, sinergias, incentivos, sinalização e barganha.

As complementariedades e sinergias das formas plurais permitem que os pontos fracos da empresa sejam amenizados e os pontos fortes sejam enfatizados (Ménard et al., 2014). Por exemplo, Perrigot et al. (2009) constataram que a sinergia gerada pelas formas plurais na cadeia de hotéis franceses proporciona ganhos de eficiência técnica e de escala uma vez que há a otimização dos custos com treinamento e divulgação.

---

<sup>7</sup> “Um acordo de franquia é definido como um arranjo contratual entre duas empresas independentes, em que o franqueado paga ao franqueador pelo direito de vender o produto do franqueador e / ou o direito de usar sua marca em um determinado local e por um determinado período de tempo.” (LAFONTAINE, 1992, p. 264, tradução da autora)

Os demais argumentos (incentivos, sinalização e barganha) estão relacionados ao risco de ações oportunistas devida à assimetria de informações (Ménard et al., 2014) que afetam tanto o franqueador quanto o franqueado (Lafontaine, 1992). Por isso, fazem-se necessários mecanismos de controle e monitoramento para que a outra parte continue comprometida com o acordado inicialmente (Ménard et al., 2014).

Como os estudos de formas plurais estão concentrados nas redes de franquia, grande parte dos estudos sobre a estabilidade de formas plurais também estão associados a esse segmento. Desta forma, novos estudos empíricos a montante e a jusante da cadeia produtiva em setores e sistemas distintos possibilitarão o entendimento da estabilidade das formas plurais de forma mais ampla (Raynaud et al., 2019).

### **3.3.3 Abordagens Teóricas para as Formas Plurais**

O fato de não existir uma teoria específica para as formas plurais incorre na utilização de uma gama de teorias como ponto de partida (Mols et al., 2012). Desta forma, as motivações para a implementação das formas plurais consideradas nos estudos se originam de teorias distintas (Raynaud et al., 2019). Por exemplo, Puranam et al. (2013) utilizam em seu modelo as complementariedades e as restrições para explicarem as formas plurais. Enquanto Krzeminska et al. (2013) consideram as incertezas de performance e tecnológica como motivações. A incerteza também é considerada por Schnaider et al. (2018), mas de forma integrada com a especificidade do ativo.

Cada teoria possui suas próprias variáveis e questões centrais, e portanto, oferecem perspectivas diferentes que ao serem utilizadas em conjunto podem gerar resultados mais compreensíveis do que se fossem consideradas isoladamente (Mols, 2010).

A ECT será tratada com maior profundidade dado que este estudo se propõe a utilizá-la como um dos pilares teóricos.

#### **3.3.3.1 Economia dos Custos de Transação nas Formas Plurais**

A proposta central da ECT é que as empresas escolherão a melhor estrutura de governança (dentre as alternativas de mercado, formas híbridas e hierarquia) de acordo com os atributos da transação (especificidade do ativo, incerteza e frequência). Portanto, não é capaz de explicar a existência de mais de uma estrutura de governança para uma mesma transação que caracteriza as formas plurais, a partir da lógica do alinhamento eficiente discriminante. Mesmo assim, tanto a ECT quanto as formas plurais investigam uma correspondência eficiente entre os riscos de coordenação em uma determinada transação e uma estrutura de governança (Raynaud et al., 2019).

A especificidade do ativo e a incerteza são os atributos mais comumente relacionados às explicações de formas plurais. Dutta et al. (1995) utilizaram o ambiente dos franqueadores que operam com unidades próprias e franqueados concomitantemente. Nesse caso, a especificidade do ativo está associada à necessidade de investimentos específicos com treinamentos e consequente dependência do comprometimento dos franqueados. Assim, a manutenção de unidades próprias cria salvaguardas aos franqueadores, pois sinalizam aos franqueados que eles podem ser substituídos. Os autores se referem a incerteza como a dificuldade de mensuração das obrigações contratuais. Ou seja, os franqueadores possuem dificuldade em avaliar os franqueados de forma mais ampla, além da questão econômica relacionada ao volume de vendas. Desta forma, com as unidades próprias os franqueadores têm maior proximidade física para poder avaliar a performance dos franqueados em quesitos como representação da marca, atendimento e garantia da satisfação dos clientes.

Além do cenário das franquias, há o trabalho de Parmigiani (2007) que considerou variáveis de diferentes abordagens teóricas para explicar as formas plurais. Sendo as relacionadas à ECT a especificidade do ativo, a incerteza de demanda (imprevisibilidade do mercado consumidor) e a incerteza de performance (dificuldade de assegurar a qualidade de entrega dos fornecedores). Contudo, apenas a hipótese decorrente da incerteza de performance foi corroborada: quanto maior a incerteza de performance, maior será o percentual de insumos produzidos internamente. Enquanto as formas plurais são observadas a um nível moderado de incerteza de performance.

Diferentemente do apresentado no trabalho de Parmigiani (2007), Mols et al. (2012) identificaram a especificidade do ativo como uma das explicações para as formas plurais. Em seu modelo os autores consideraram que os efeitos negativos da especificidade do ativo e das incertezas de demanda, performance e tecnológica são reduzidos com a combinação de produção interna e fornecimento externo. Particularmente quanto a especificidade, a produção interna oferece o mecanismo de salvaguarda para a rescisão de contratos com fornecedores externos. Contudo, há de ser considerada a proporção de internalização: a eficácia da salvaguarda de rescisão é maior tão tanto maior for o percentual de insumos internalizados.

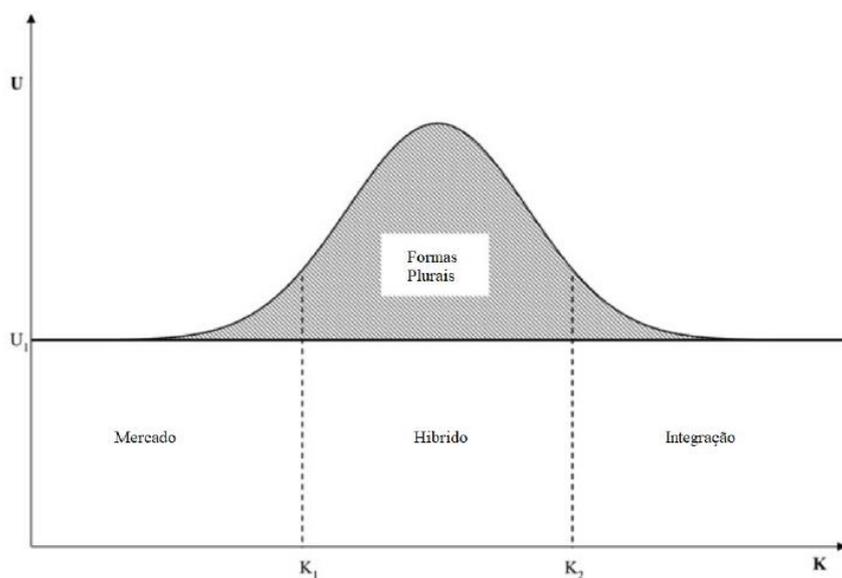
A implementação das formas plurais motivada pela especificidade do ativo pode ser explicada também em situações em que (a) a ambiguidade relacionada à indeterminação das características do ativo dificulta a escolha de uma única melhor estrutura de governança, e (b) a especificidade é considerada alta o suficiente para tornar a escolha de uma única estrutura de governança uma fragilidade de dependência para a empresa (Ménard, 2018).

A incerteza foi o atributo chave no modelo de proposições que prevêem o uso de formas plurais de Krzeminska et al. (2013): incerteza de performance (dificuldade de identificar as causas da performance devida a racionalidade limitada e oportunismo) e tecnológica (imprevisibilidade do desenvolvimento de tecnologias futuras). Nesse modelo os autores consideram a alternativa de criar alianças, além das comumente utilizadas de fazer e comprar. Quanto a incerteza tecnológica, os autores definem dois fatores importantes em sua análise. O primeiro deles é a flexibilidade que é a habilidade de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas. E o segundo é pertinente a capacidade de aprendizagem. Desta forma, esses dois fatores precisam interagir para garantir o desenvolvimento tecnológico da empresa, pois a adaptação às mudanças tecnológicas depende do conhecimento das novas tecnologias.

De acordo com os exemplos citados até então é possível verificar a utilização da especificidade do ativo e da incerteza em análises isoladas, mas não integradas. Isto posto, o trabalho de Schnaider et al. (2018) se destaca por considerar esta integração dos atributos para explicar as formas plurais.

Os autores demonstram por meio de um modelo integrativo que as formas plurais são estruturadas em relação ao grau de incerteza (eixo U da Figura 5) e a especificidade do ativo (eixo K da Figura 5).

Figura 5 – Modelo Integrativo dos Atributos Transacionais e Decisões de Governança



Fonte: Schnaider et al. (2018)

Conforme a ECT, quando a especificidade do ativo é baixa, onde K tende a ser igual ou menor que  $K_1$ , a empresa então opta pela estrutura do tipo mercado. No outro extremo do gráfico

(Figura 5), quando a especificidade é maior que  $K_2$ , a governança mais provável é a integração. Ou seja, o ativo possui uma especificidade tão elevada que é mais vantajoso à empresa incorporar a transação à sua gestão para melhor acompanhamento e monitoramento. Já na parte intermediária do eixo K, intervalo entre  $K_1$  e  $K_2$ , estão os arranjos híbridos.

A partir desta análise baseada na especificidade do ativo, a incerteza (eixo U) é incluída pelos autores em uma análise simultânea para demonstrar que, quando o nível de incerteza é alto (maior que  $U_1$ ), além de existir um incentivo para as empresas fazerem e comprarem de forma concomitante, há uma variação nesta proporção entre fazer e comprar. Assim, quanto maior o nível de incerteza, maior será o incentivo para combinar diferentes estruturas de governança até o limite de especificidade de  $K_2$  do gráfico (a partir desse ponto a integração da produção se torna mais vantajosa).

Para Schnaider et al. (2018) a incerteza pode ser classificada em três diferentes tipos, de acordo com sua origem: (a) incerteza de mercado - relacionada à imprevisibilidade da demanda e oferta do mercado e seus impactos nos preços; (b) incerteza tecnológica - o problema está na velocidade em que novas tecnologias são desenvolvidas e conseqüentemente a velocidade com que ficam obsoletas também. Assim, as empresas possuem dificuldades em avaliar o custo-benefício das alternativas para a escolha da melhor tecnologia; (c) incerteza de performance - refere-se a dificuldade de monitorar o cumprimento dos acordos contratuais. Conforme Ménard (2004), o ponto crítico nesse aspecto é controlar a qualidade e garantir a forma como a outra parte do contrato está agindo.

Outro aspecto interessante diz respeito à própria composição das formas plurais, que vai além da decisão de produzir ou comprar, incluindo uma diversidade de potenciais combinações (Schnaider et al., 2018). Tal diversidade pode ser agrupada em: (a) entre duas ou mais estruturas de governança (mercado, formas híbridas, hierarquia); (b) dentre as formas híbridas; (c) combo – combinação dos dois grupos anteriores (Schnaider et al., 2018). Diante do exposto, os autores relacionam como cada tipo de incerteza e o nível da especificidade do ativo definem o tipo de combinação de estrutura de governança.

A conceituação teórica do modelo integrativo de Schnaider et al. (2018) e sua aplicação nos casos empíricos representam uma relevante contribuição para as análises de formas plurais uma vez que aliam as diferentes estruturas aos atributos chave da ECT. De toda forma, sua análise explica as estruturas em dado momento, mas não permite uma análise dinâmica desses arranjos. Por isso, um aspecto que este estudo se propõe a considerar é a dinâmica das estruturas de governança por meio da abordagem das capacidades dinâmicas. Esta questão será abordada no próximo capítulo.

## 4 FORMAS PLURAIS E CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA ABORDAGEM INTEGRATIVA

Este capítulo busca trazer uma perspectiva dinâmica para a escolha por formas plurais de forma a incorporar a esta decisão as mudanças que têm ocorrido no mercado do cacau ao longo do tempo. Para tal, no presente capítulo busca-se complementar a análise estática apresentada no capítulo anterior, trazendo uma perspectiva que complementa a abordagem da ECT com as Capacidades Dinâmicas. Assim, pretende-se, ao final do capítulo, expor um framework integrativo entre a ECT e as Capacidades Dinâmicas e proposições a respeito da influência das variáveis de ambas as teorias sobre a escolha da estrutura de governança. São elaboradas ainda duas proposições relativas a essa relação conceitual.

### 4.1 Recursos e Capacidades

A abordagem baseada em recursos (RBV – Resource Based View) analisa como uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável<sup>8</sup> por meio de seus recursos, sejam eles dos tipos físico, humano ou organizacional (Barney, 1991). Para tanto, Barney (1995) utiliza um modelo de atributos pelos quais um recurso deve se enquadrar. Assim, um recurso deve ser valioso, raro, de difícil imitabilidade e possuir uma estrutura organizacional capaz de explorar todo seu potencial (Barney, 1995).

Já Peteraf (1993) considera que uma empresa precisa atender a quatro importantes requisitos para a obtenção da vantagem competitiva: (a) recursos heterogêneos, (b) barreiras *ex post* à concorrência, (c) mobilidade imperfeita e (d) barreiras *ex ante* à concorrência. Desta forma, a heterogeneidade dos recursos garante ganhos de renda por meio de recursos mais eficientes. As barreiras *ex post* possuem a função de proteger a renda da empresa e são construídas pela dificuldade de imitabilidade e substituição pelos seus concorrentes. A mobilidade imperfeita está associada à manutenção dos recursos valiosos pela empresa, evitando desta forma que a renda seja compartilhada com seus concorrentes. Com barreiras *ex ante* as empresas conseguem desestimular que seus concorrentes acessem seu mercado de atuação. Ou seja, seus concorrentes não possuem informações suficientes para acessar um determinado recurso, ou ainda, os custos envolvidos para desenvolvimento do mesmo pode ser muito elevado de forma que inviabilize tal ação (Peteraf, 1993).

Considerando os argumentos destacados acima, é possível dizer que para se obter vantagem competitiva conforme a abordagem da RBV a “heterogeneidade é a condição mais

---

<sup>8</sup> É a resultante da implementação por uma empresa de uma estratégia de criação de valor não acessível aos seus concorrentes e que se mantém mesmo após o desenvolvimento de estratégias similares no mercado (Barney, 1991).

básica” (Peteraf, 1993, p. 185 tradução da autora) pela qual as empresas podem se diferenciar de seus concorrentes em relação a seus recursos e capacidades (Helfat & Peteraf, 2003). Ou seja, muito embora sejam apresentados vários atributos, uns são mais proeminentes que os demais, como o caso da heterogeneidade que costuma ser mais enfatizada nos estudos realizados sob esta abordagem (Foss & Foss, 2004).

Avançando pelo escopo dos recursos, para alcançar uma vantagem competitiva as empresas precisam ainda considerar o desenvolvimento de competências, também denominadas capacidades.

Uma capacidade corresponde a um conjunto integrado de recursos específicos que envolvem pessoas cuja resultante é uma atividade específica (Teece et al., 1997). Ou seja, os recursos são unidades individuais dentro de um processo maior que são as capacidades. Estas capacidades são desenvolvidas não apenas em função de habilidades individuais e acesso a ativos físicos específicos, mas principalmente de um conhecimento derivado do aprendizado coletivo de um grupo de pessoas trabalhando em conjunto (Teece, 2012).

Assim, os recursos dão origem às capacidades da empresa, e as capacidades dão origem à vantagem competitiva (Grant, 1991). De toda forma, não é qualquer tipo de capacidade que permite a obtenção da vantagem competitiva. Por isso, é necessário diferenciar as capacidades operacionais das essenciais.

Uma capacidade operacional é a que viabiliza a manutenção das atividades operacionais da empresa em um ambiente estável em relação à disposição e acesso aos recursos e tecnologia, assim como uma demanda constante por seus produtos e serviços (Helfat & Winter, 2011). Para Winter (2003), esta capacidade operacional é denominada de nível zero sendo caracterizada por processos básicos e já consolidados na empresa.

A capacidade essencial por sua vez é aquela que define o negócio fundamental da empresa e permite uma vantagem competitiva sustentável. Esta manutenção da vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes ocorre pois a capacidade essencial é de difícil imitabilidade e transferência em função do conhecimento e aprendizado próprios da empresa que definem a coordenação das habilidades de produção e integração dos fluxos de tecnologia (Prahalad & Hamel, 1990).

A definição da capacidade essencial sugere uma manutenção da vantagem competitiva, porém não possui argumentos para justificar como esta sustentabilidade se mantém em mercados imprevisíveis e de mudanças de alta velocidade (Eisenhardt & Martin, 2000). Por isso, a abordagem das Capacidades Dinâmicas ultrapassa este patamar estático e permite uma

análise de como os recursos e capacidades das empresas podem ser atualizados e ajustados aos ambientes em mudança para a obtenção de vantagem competitiva (Teece, 2007, 2012).

## **4.2 Capacidades Dinâmicas**

### **4.2.1 Definição e Contexto Ambiental**

Quando o ambiente não apresenta estabilidade, ou seja, quando há mudanças ambientais (demandas dos consumidores e ações dos concorrentes) e tecnológicas que impactam diretamente a condução dos negócios, as empresas precisam adotar respostas rápidas para obter vantagens competitivas (TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Esta capacidade de resposta é uma capacidade dinâmica que possibilita o acesso à novas configurações de recursos de acordo com as mudanças exigidas pelo mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000) que determinará se a empresa será veloz o suficiente para aproveitar as oportunidades e garantir retornos acima de seus concorrentes (Teece, 2012). Em outras palavras, as capacidades dinâmicas são aquelas que transformam as capacidades operacionais em função de um novo cenário competitivo (De Lima et al., 2020).

Muito embora a definição de capacidades dinâmicas de Teece et al. (1997) enfatize ambientes de rápidas mudanças, a necessidade de ajustes nas capacidades ocorre também em mercados de difícil previsibilidade de velocidade de mudança moderada (Helfat & Winter, 2011; Zollo & Winter, 2002).

Assim, os padrões das capacidades dinâmicas variam de acordo com o dinamismo do mercado em que as empresas estão inseridas. Isto é, em mercados moderadamente dinâmicos, as estruturas são robustas com evolução lenta ao longo do tempo. Já mercados de alta velocidade de mudanças exigem estruturas mais simples que possam ser ajustadas rapidamente (Eisenhardt & Martin, 2000).

Deste modo, uma definição que considera ambientes diversos, e não necessariamente os caracterizados por mudanças aceleradas, pode ser verificada em: “Uma capacidade dinâmica é o potencial da empresa para resolver problemas sistematicamente, formado por sua propensão a detectar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e mudar sua base de recursos.” (Barreto, 2010, p. 271 tradução da autora).

### **4.2.2 Mecanismos de Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas**

Para Teece et al. (1997), o desenvolvimento das capacidades dinâmicas depende de alguns fatores: processos, posição e trajetória. Os processos representam a maneira de operacionalização das empresas cujas funções são as de coordenação, aprendizagem e reconfiguração. A posição está associada ao posicionamento estratégico da empresa no mercado em função de seus ativos específicos (ativos tecnológicos, complementares,

financeiros, institucionais, estruturais, reputacionais). Por trajetória os autores consideram a dependência de trajetória, oportunidades tecnológicas e avaliação (Teece et al., 1997).

Mais que apenas um dos propósitos dos processos de uma empresa, a aprendizagem é considerada uma importante base para mecanismos necessários ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002).

Zollo e Winter (2002) destacam três mecanismos de aprendizagem que moldam as capacidades dinâmicas: (a) acumulação de experiência – relacionada ao conhecimento tácito originado pela execução das rotinas operacionais na organização; (b) articulação do conhecimento – significa a disseminação entre os membros da empresa de conhecimento implícito por meio de discussões coletivas e processos de avaliação; e (c) codificação do conhecimento – é a etapa seguinte à da articulação com o intuito de facilitar a replicação<sup>9</sup> e difusão do conhecimento por meio de manuais, sistemas e *softwares*.

O desenvolvimento do processo de aprendizagem depende de dois tipos de habilidade, a individual e a organizacional. O valor da habilidade individual depende do ambiente organizacional que permite interações que atribuem ao processo de aprendizagem características sociais e coletivas particulares (Teece et al., 1997).

A habilidade individual está relacionada a alocação de capital humano da empresa. Ou seja, o capital humano corresponde às pessoas que estão inseridas em um ambiente organizacional (Coleman, 1988) sendo que cada uma delas interagirá de uma maneira específica para a obtenção de conhecimento tácito de uma determinada rotina. Trata-se de conhecimento baseado em ações de formulação e resolução de problemas, e não na aquisição e manipulação de dados. Assim, a maneira mais eficaz de transmiti-lo é por meio do compartilhamento de experiência do que por meio de instruções escritas (Hodgson, 1998a).

Já a habilidade organizacional proporciona a execução de padrões de atividades e interações com o intuito de solucionar um determinado problema. Neste caso, há o desenvolvimento de conhecimento organizacional que é estruturado tradicionalmente por meio de processos de aprendizagem baseados no histórico de ações eficazes tomadas no passado e direcionados às ações empresariais futuras (Kale et al., 2002).

Logo, a relação entre tipos de conhecimento e mecanismos de aprendizagem a partir dos conceitos supracitados é que o conhecimento tácito obtido por meio de habilidades individuais está relacionado ao mecanismo de acumulação de experiências. Enquanto o conhecimento

---

<sup>9</sup> Teece et al. (1997) apresentam em seu artigo a diferença entre replicação e imitação e a importância da aprendizagem e conhecimento tácito nestes processos.

organizacional ou explícito está associado aos mecanismos de articulação e codificação de conhecimento.

O conhecimento alcançado pelo processo de aprendizagem por meio da prática repetida acelera o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que assume um caráter evolutivo de variação em mercados moderadamente dinâmicos (pequenas e frequentes variações nas capacidades a partir de experiências conhecidas e similares às novas necessidades) e de seleção em mercados de alta velocidade (considerada a necessidade de novos conhecimentos e a dificuldade do desenvolvimento de conhecimento imediato) (Eisenhardt & Martin, 2000).

Ademais, o processo de aprendizagem de uma empresa está associado à dependência de trajetória uma vez que o novo conteúdo de aprendizado depende do conhecimento já adquirido pela empresa (Zahra et al., 2006). Isto é, as capacidades desenvolvidas pelas empresas seguem trajetórias próprias que definem as alocações de seus investimentos, e conseqüentemente, influenciam o conjunto de escolhas futuras possíveis (Teece et al., 1997).

#### **4.2.3 A Evolução das Capacidades**

O caráter evolutivo da capacidade operacional pode ser explicado pelo modelo de Ciclo de Vida da Capacidade (CVC) proposto por Helfat e Peteraf (2003) que considera estágios pelos quais a capacidade passa durante sua trajetória de ajuste: fundação, desenvolvimento e maturidade.

No estágio inicial de criação da capacidade, fatores como capital humano e social, liderança e laços sociais externos são importantes na estruturação e definição da heterogeneidade da capacidade. Ou seja, são os atributos específicos das pessoas envolvidas e atributos organizacionais que colaboram para que uma capacidade de uma empresa não seja a mesma de outra muito embora possuam o mesmo objetivo (Helfat & Peteraf, 2003).

Para as autoras, o conhecimento e as experiências obtidas ao longo do tempo são importantes para o desenvolvimento da capacidade. Assim, o conhecimento obtido por uma empresa está relacionado às suas decisões passadas e influenciará sua trajetória futura (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O estágio de desenvolvimento da capacidade se encerra ou pela limitação dos recursos disponíveis ou pela decisão gerencial após obtenção do resultado almejado. O estágio subsequente é o da maturidade que é caracterizado pela manutenção da capacidade (HEL FAT; PETERAF, 2003).

A linearidade dos estágios do CVC pode ser alterada pela ocorrência de um efeito de seleção (interno ou externo) resultando em uma mudança da trajetória da capacidade. Neste caso, há uma ramificação e transformação da capacidade que levam aos possíveis caminhos

potenciais: aposentadoria ou morte, redução, renovação, replicação, redistribuição e recombinação (HELFAT; PETERAF, 2003).

De acordo com Teece (2007), a vantagem competitiva de longo prazo de uma empresa depende desta transformação das capacidades, seja por meio da combinação ou reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis. Para tanto, os gestores da empresa precisam perceber as mudanças ambientais, aproveitar as oportunidades criadas em função destas mudanças e então combinar ou reconfigurar seus ativos (TEECE, 2007).

Uma alternativa para aproveitar as oportunidades e realizar os ajustes necessários nas capacidades para a obtenção de uma vantagem competitiva é por meio de combinações de diferentes recursos coespecializados<sup>10</sup> bem como a formação de alianças<sup>11</sup> (TEECE, 2007, 2012). O resultado destas combinações são capacidades de alta complexidade e de compromissos de longo prazo (WINTER, 2003).

#### **4.2.4 Capacidade Dinâmica nas Estruturas de Governança na Aquisição de Amêndoas de Cacao: Um Framework Integrativo**

Com a finalidade de se elaborar um framework teórico que integre ambas as abordagens (ECT e Capacidades Dinâmicas) para explicar as mudanças nas estruturas de governança na aquisição de amêndoas de cacao frente às mudanças no ambiente expostas no Capítulo 2, esta seção se inicia com a definição de alguns elementos chave.

Primeiramente, deve-se pontuar que a complementaridade entre ambas as abordagens se dá a partir de uma perspectiva micro analítica da transação em questão. Afinal, cada transação será dotada de um conjunto de recursos e capacidades. Dentre elas, as dinâmicas associadas à capacidade de reconfiguração perante as mudanças no ambiente.

Assim, a partir da transação de obtenção das amêndoas de cacao pelas processadoras como unidade de análise é possível analisar a heterogeneidade das estruturas de governança uma vez que cada empresa possui suas particularidades e capacidades próprias (Madhok, 2002) desenvolvidas em função de um processo de aprendizagem particular, experiências passadas e posicionamento de seus ativos no mercado (Jacobides & Winter, 2005; Teece et al., 1997).

---

<sup>10</sup> Recursos coespecializados são aqueles que possibilitam uma combinação sinérgica de ativos complementares, e possuem, portanto, maior valor quando em combinação do que isoladamente. Dada a alta complexidade nestas relações, são necessárias estruturas de contratos formais para assegurar a criação de valor (Zylbersztajn, 2014). Segundo Pitelis e Teece (2009), os recursos coespecializados permitem oportunidades distintas às empresas que favorecem a criação e captura de valor.

<sup>11</sup> Kale et al. (2002) definem uma aliança como qualquer relação entre empresas que envolve troca, compartilhamento, co-desenvolvimento, acordos de pesquisa e desenvolvimento e distribuição ou troca de tecnologias.

As mudanças ambientais no setor cacauero incorrem na necessidade de implementação de novas tecnologias e insumos para ajustes no produto quanto a segurança alimentar e processos produtivos sustentáveis (PENKER, 2006; SONNINO; MARSDEN, 2006). Desta maneira, são necessários ajustes nas formas de aquisição de amêndoas de cacau por parte das processadoras em função das condições de mercado estabelecidas pelas mudanças ambientais.

Em linha com o que Uzzi (1997) caracteriza como relacionamento especial<sup>12</sup>, as processadoras promovem ações junto aos produtores como treinamentos, projetos educacionais nas comunidades locais, disponibilização de mudas de cacau mais resistentes a doenças, além de parcerias com cooperativas com o intuito de inibir o trabalho infantil (Matissek et al., 2012; E. Silva et al., 2018). Referidas ações demonstram a presença de três importantes componentes de um relacionamento especial: confiança, transferência de informações e formação de grupos específicos para solucionar problemas (Uzzi, 1997).

Como consequência, o desenvolvimento de uma capacidade relacional com os produtores tem o objetivo de apoiar a produção de cacau e formalizar contratos de compras para fortalecer a regularidade de fornecimento de amêndoas de cacau com as novas características demandadas pelos consumidores. Esta capacidade relacional assume o papel de capacidade dinâmica uma vez que possui ação direta na reconfiguração da capacidade operacional de aquisição de amêndoas de cacau.

O Modelo Integrativo demonstrado na Figura 6 parte dos atributos da transação considerados pela ECT (foram considerados os atributos de maior relevância nas teorias que explicam as formas plurais nos moldes da ECT<sup>13</sup>, conforme exposição no capítulo anterior). Os ajustes nas estruturas de governança são explicados pelo desenvolvimento da capacidade dinâmica que pode influenciar na percepção destes atributos transacionais e que, por sua vez, resultam na escolha de governança.

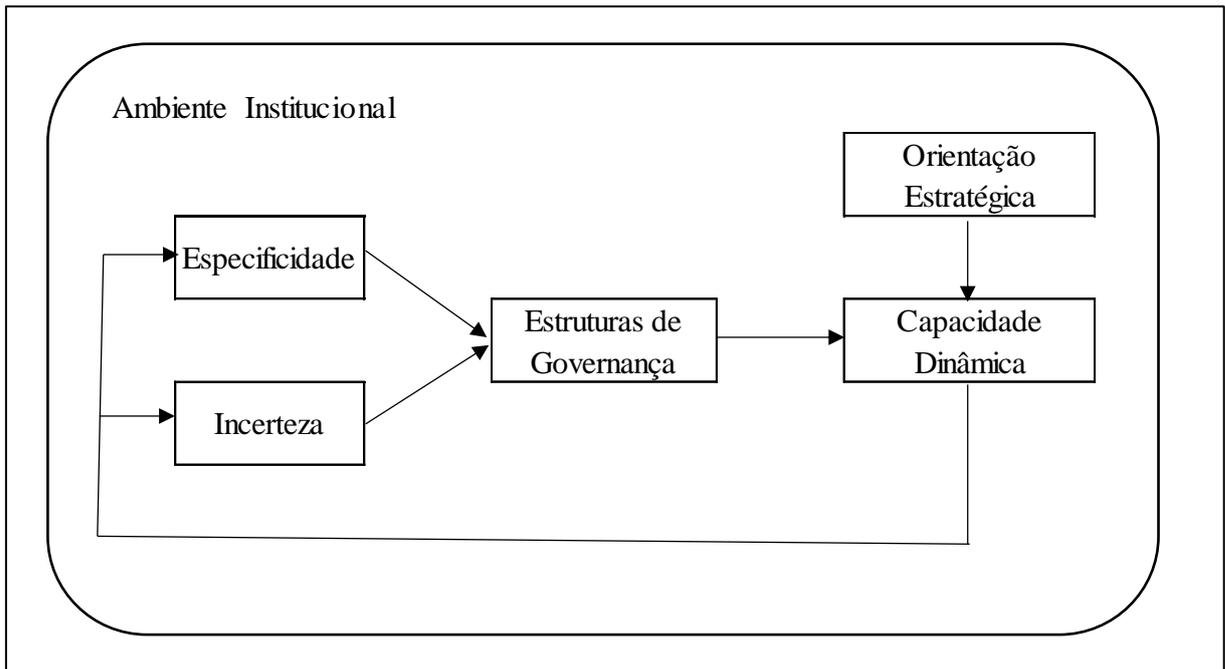
Ainda, é possível observar que a heterogeneidade da capacidade dinâmica está associada à orientação estratégica da empresa. Por isso, o período e a complexidade do desenvolvimento da capacidade dinâmica dependerão do segmento e objetivos estratégicos de cada empresa.

---

<sup>12</sup> Uzzi (1997) classifica as formas de troca em relacionamento de mercado e relacionamento especial. No relacionamento de mercado o objetivo é meramente financeiro. Já o relacionamento especial possui natureza pessoal e social.

<sup>13</sup> Schnaider et al. (2018) e Raynaud et al. (2019).

Figura 6 – A Capacidade Dinâmica nas Estruturas de Governança – Modelo Integrativo



Fonte: elaboração própria.

Desta forma, a partir da conexão das abordagens da ECT e Capacidades Dinâmicas para explicar a reconfiguração da capacidade operacional de aquisição de amêndoas de cacau, esta pesquisa busca examinar a Proposição 1 (P<sub>1</sub>):

*P<sub>1</sub>: Quanto maior a capacidade relacional, menor a percepção de incerteza (mantendo-se constante e intermediário o nível de ativo específico) e portanto, menos provável o uso de formas plurais.*

Assim, a adoção de estruturas de formas plurais está relacionada ao desenvolvimento da capacidade relacional que atua nas incertezas enquanto atributos da transação.

Além disso, a capacidade relacional possui a faculdade de influenciar na percepção da especificidade do ativo. Por conseguinte, mesmo com uma especificidade elevada as empresas não precisam utilizar estruturas mais complexas e de maiores custos de transação (como as formas plurais e integração vertical). Em substituição, são adotadas estruturas de formas não plurais com baixo nível de coordenação. Esta dinâmica na governança está representada pela Proposição 2 (P<sub>2</sub>):

*P<sub>2</sub>: Quanto maior a capacidade relacional, menor a percepção da especificidade do ativo, e portanto, menor o nível de coordenação.*

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os métodos utilizados na para a construção da presente pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória. Em especial, desenvolve-se um caso envolvendo três empresas processadoras de cacau no Brasil e que representam bem a heterogeneidade e o universo deste mercado. Conforme será exposto ao longo do capítulo, será abordada uma empresa multinacional que constitui uma das três maiores processadoras de cacau do país, que juntas, respondem por 95% de todo o processamento anual. Esta empresa processa e comercializa majoritariamente o cacau do tipo *bulk*. As demais empresas analisadas são de menor porte, respondendo por uma parcela do restante do processamento de cacau, porém atendem ao mercado de cacau especial, sendo líderes neste segmento. As três empresas possuem orientações estratégicas distintas e obtêm o cacau de diferentes maneiras, constituindo, portanto, objetos empíricos interessantes para confrontar as proposições apresentadas no capítulo anterior. Neste capítulo, será descrito o procedimento utilizado para coletar e analisar os dados que comporão os três estudos de caso e fornecerão subsídios para uma análise comparativa.

### 5.1 Método de Pesquisa

Considerando a pergunta e objetivos desta pesquisa foi definida a pesquisa qualitativa do tipo exploratória com estratégia de estudo de caso para o processo de averiguação e estruturação do estudo.

Este tipo de pesquisa tem o intuito de identificar relações causais entre variáveis e responder a perguntas que buscam o “como” e “por quê” (A. B. Silva et al., 2010). Segundo Yin (2015), esse tipo de pergunta também justifica a utilização de estudos de caso:

Para resumir, a primeira e mais importante condição para a diferenciação entre vários métodos de pesquisa é classificar o tipo de questão de pesquisa sendo feito. (...) As questões “como” e “por que” provavelmente favorecem o uso de um estudo de caso, um experimento ou uma pesquisa histórica. (Yin, 2015, p. 11).

A escolha da estratégia de pesquisa se justifica também uma vez que o estudo de caso permite uma análise processual e contextual, sendo indicada para averiguar a dinâmica da vida organizacional (A. B. Silva et al., 2010).

Em relação a estrutura do projeto do estudo de caso, será considerada a de casos múltiplos que permite um caráter de replicação teórica à pesquisa. A lógica da replicação concede uma maior solidez à descoberta da pesquisa e é equivalente à lógica utilizada em experimentos múltiplos em que um experimento é replicado de forma a duplicar as condições exatas do experimento original para verificar se a descoberta pode ser de fato duplicada. A replicação pode ser (a) literal - quando cada caso possibilita a previsão de resultados similares,

ou (b) teórica – na qual os casos podem produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (Yin, 2015).

Concluindo sobre o método, será considerada uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória com método de estudo de casos com abordagem de replicação teórica para que a pergunta de pesquisa e os objetivos deste trabalho sejam alcançados.

## **5.2 Definição do Universo e dos Casos da Pesquisa**

### **5.2.1 Universo da Pesquisa**

A definição do universo da pesquisa tem o objetivo de determinar o agrupamento a partir do qual os casos devem ser selecionados para garantir um controle das variações externas e limites para a generalização dos achados (Eisenhardt, 1989).

O setor cacauero brasileiro possui características ambientais e sociais específicas e está sujeito a variáveis que influenciam o relacionamento entre seus atores. Assim, para analisar como o desenvolvimento de capacidade dinâmica influencia na dinâmica das formas plurais foi considerado um universo de pesquisa contemplado por empresas que realizam o processamento de amêndoas de cacau no Brasil que possuem relacionamento com os produtores de cacau.

### **5.2.2 Casos da Pesquisa**

A pergunta da pesquisa direciona à unidade de análise ideal para que o estudo de caso seja realizado de forma precisa (Yin, 2015). Assim, em linha com a pergunta de pesquisa, a escolha dos casos tem o intuito de identificar as formas de obtenção das amêndoas de cacau adotadas pelas empresas dentre as estruturas de governança tratadas pela ECT - mercado, formas híbridas, hierarquia. Foram consideradas estruturas de formas plurais quando em uma mesma unidade de análise foram identificadas diferentes formas de obtenção das amêndoas de cacau. Diversamente, não foram configuradas estruturas de formas plurais nos casos em que foi identificada uma única forma de obtenção, mesmo com agentes distintos.

Foram consideradas três empresas atuantes no mercado nacional que possuem características distintas, porém importantes que convergem à replicação teórica da pesquisa. Isto é, são apropriados para ilustrar e compreender as relações demonstradas no modelo proposto nesta pesquisa (Eisenhardt & Graebner, 2007). Para tal, foram selecionadas empresas com diferentes tamanhos e orientações estratégicas.

Duas destas possuem menor porte e são focadas no mercado de cacau e chocolates especiais. A Indústria Brasileira de Cacau (IBC) atua no mercado nacional e comercializa cacau

rastreável e sustentável. O segundo caso é a Luisa Abram, empresa de chocolate *bean-to-bar* responsável pelo processamento das amêndoas de cacau selvagem.

Por fim, a terceira empresa (denominada Empresa “A”) é uma grande multinacional inserida no ranking mundial das maiores e principais processadoras de cacau cuja cadeia produtiva é abastecida majoritariamente por cacau convencional para atender aos maiores produtores de chocolate do Brasil. Espera-se ainda que as três empresas apresentem diferentes capacidades relacionais.

Além disso, um mesmo caso pode ser composto por subunidades de análise integradas, são chamados de casos integrados que permitem análises individuais relevantes para o exame do caso de forma mais ampla (Yin, 2015). No contexto desta pesquisa, uma mesma empresa pode comprar mais de um tipo de cacau, e portanto, possui distintas formas de compra de amêndoas em função destas diferenças de insumos. É o caso de duas das três empresas estudadas, que compram diferentes tipos de cacau. Isto traz uma série de vantagens para o estudo em questão. Em primeiro lugar, pode-se ampliar o universo de análise, visto que serão tratadas seis transações, e não apenas três. Mais do que isso, como em uma mesma empresa serão abordadas diferentes transações, será possível manter constante uma série de variáveis, como a orientação estratégica, cultura e mesmo capacidade decisória, viabilizando uma análise mais específica das variáveis de interesse.

Concluindo sobre os casos, as escolhas estão em linha com a pergunta da pesquisa sendo relevantes teórica e empiricamente uma vez que explorarão a abordagem das Capacidades Dinâmicas e ECT de forma conjunta, além de utilizar casos empíricos relevantes no mercado nacional.

### **5.3 Estratégias de Coleta e Análise dos Dados**

#### **5.3.1 Coleta dos Dados**

Considerando que “a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação” (A. B. Silva et al., 2010, p. 133), os procedimentos de coleta de dados podem ser realizados por meio de seis fontes de evidência: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos (Yin, 2015).

Dentre os seis tipos de fontes de evidências, serão consideradas nesta pesquisa a documentação e as entrevistas. Por documentação entende-se os materiais escritos como recortes de jornais, textos publicados na mídia, cartas, memorandos, relatórios internos e externos, documentos administrativos, estudos formais, relatórios de progresso e propostas (A.

B. Silva et al., 2010; Yin, 2015). As principais fontes de documentação utilizadas foram as páginas na internet e relatórios de cooperativas, ONGs, centros de pesquisa, organizações nacionais e internacionais do setor cacauero, bem como publicações acadêmicas e setoriais.

Quanto as entrevistas, serão utilizadas as entrevistas semiestruturadas cujo objetivo e características são, segundo Silva et al.:

A *entrevista semiestruturada* tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Neste caso a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Mesmo quando o pesquisador utiliza um roteiro, ele não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais ou siga uma lógica diferente do entrevistador. (A. B. Silva et al., 2010, p. 134, itálico dos autores).

Complementando a colocação de Silva et al. (2010), a entrevista semiestruturada é um tipo de instrumento de coleta de dados com questões preestabelecidas em uma ordem lógica direcionada ao escopo da averiguação pretendida pela pesquisa (Fontana & Frey, 1994). Para assegurar este direcionamento aos objetivos do estudo é imprescindível que seja elaborado um roteiro de entrevista (Zanelli, 2002). O roteiro utilizado está apresentado no APÊNDICE A.

As entrevistas foram realizadas de maneira virtual por meio do uso das ferramentas Google Meet e Zoom e conduzidas por mais de um pesquisador para garantir a obtenção das informações necessárias para os objetivos da pesquisa durante o processo de coleta.

As questões foram baseadas em um roteiro semi-estruturado, baseado em Ménard et al. (2014) e Schnaider (2015), porém adaptado para contemplar as capacidades relacionais, orientação estratégica das empresas e condições do setor cacauero (ver roteiro no APÊNDICE A). Este roteiro foi composto por 21 questões, divididas em 5 grandes blocos:

- (a) Características gerais da empresa e forma de obtenção de cacau: buscou-se primeiramente identificar o perfil da empresa, isto é, seu tamanho, volume de cacau processado, principais clientes, seu histórico e as formas organizacionais envolvidas na obtenção de cacau (questões 1, 2 e 3 do Roteiro de Entrevista);
- (b) Especificidade do ativo: examinada por meio de questões durante as entrevistas que buscaram entender as características únicas das amêndoas de cacau em relação a qualidade, manejo e produtividade (questões 1, 5 e 6 do Roteiro de Entrevista);
- (c) Incerteza: Schnaider et al. (2018) consideram três tipos de incerteza - mercado, performance e tecnológica. Na análise dos casos deste estudo, a incerteza de mercado será tratada como incerteza de oferta. Ademais, no que se refere à influência das regras e normas do ambiente

será considerada a incerteza institucional. Para tanto, buscou-se verificar com os respondentes o mercado consumidor, a disponibilidade das amêndoas de cacau no mercado, condições de fornecimento (quantidade de produtores de cacau, relação de oferta e demanda, dificuldades de acesso aos insumos, comprometimento de entrega e qualidade) e ambiente institucional (regras e normas que podem facilitar ou dificultar o fornecimento) (questões 4, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 19 e 20 do Roteiro de Entrevista);

- (d) Orientação estratégica: analisada por meio das questões 1, 2 e 3 do Roteiro de Entrevista que buscaram entender as demandas do mercado consumidor e os tipos de cacau considerados em sua cadeia produtiva. O objetivo não é de mensurar a estratégia em si, mas capturar a percepção das demandas do mercado e verificar a sua influência sobre o desenvolvimento da capacidade relacional;
- (e) Capacidade Relacional: foram utilizadas questões com o intuito de esclarecer os relacionamentos com os produtores e outros atores da cadeia, estabelecimento de planos de ação relacionados à sustentabilidade ambiental e social das regiões produtoras, e presença de estruturas de parcerias junto a diversos produtores e ONGs (questões 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19 e 21 do Roteiro de Entrevista).

Cada entrevista teve duração média de uma hora e trinta minutos e foram realizadas no período compreendido entre os meses de fevereiro e maio de 2022.

Os respondentes, por vezes únicos ou em equipes, possuem cargos de liderança em diferentes áreas da empresa, buscando trazer os conhecimentos requeridos pela pesquisa (Tabela 5). Isto se deu especialmente no caso da Empresa “A”, em que foram realizadas duas entrevistas em diferentes áreas: a primeira voltada ao entendimento do mercado e suas tendências e outra focada nas estratégias de obtenção das amêndoas. Nos outros dois casos, um único respondente detinha todas as informações necessárias. Além disso, foram coletadas informações adicionais por meio de troca de e-mails ou entrevistas complementares.

Tabela 5 – Relação dos Respondentes

<b>Caso</b>	<b>Código Respondente</b>	<b>Cargo/Função</b>
IBC	IBC1	Diretoria Comercial
Luisa Abram	LA1	Proprietário
Empresa "A"	EmpA1	Gerência Pesquisa Desenvolvimento
Empresa "A"	EmpA2	Gerência Comercial e Sustentabilidade

Fonte: elaboração própria.

A condução da entrevista foi realizada mediante consentimento do respondente por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (modelo no APÊNDICE B). Optou-se, a partir

de mútuo acordo entre as partes, por manter em sigilo o nome da grande empresa, que será denominada nesta pesquisa como Empresa “A”.

A utilização de mais de uma fonte de evidências tem o propósito de abordar o tema de estudo de diferentes pontos de referência de forma que o resultado do estudo seja mais convincente e confiável (Fontana & Frey, 1994; Voss et al., 2002; Yin, 2015). Desta forma, a estratégia de coleta de dados será realizada com a triangulação de dados com duas fontes de evidências: documentação e entrevistas semiestruturadas.

Para a armazenagem dos dados coletados será considerada a prática citada por Yin (2015) em que os dados são considerados em dois grupos: (a) dados ou base comprobatória para preservar os dados coletados de forma organizada e possibilitar sua consulta, e (b) relato do pesquisador que engloba artigos e relatórios do estudo de caso.

Outra forma para aprimorar a confiabilidade dos dados será pelo encadeamento de evidências: “o princípio é permitir que um observador externo – nesta situação, o leitor do estudo de caso – siga a derivação de qualquer evidência das questões de pesquisa iniciais para finalizar as conclusões do estudo de caso” (Yin, 2015, p. 131).

### **5.3.2 Análise dos Dados**

A análise documental tem o intuito de abordar os principais conceitos teóricos e informações sobre o mercado do cacau para orientar a elaboração do protocolo do estudo de caso e o roteiro de entrevista de maneira que contemplem os objetivos da pesquisa de forma específica (Petrini & Pozzebon, 2009).

Os dados obtidos serão analisados de acordo com o método processual de causalidade que é o mais adequado em situações em que se almeja identificar a relação causal e contextual (Miles & Huberman, 1994).

A análise individual de cada caso é importante para a identificação de padrões e fluidez na posterior comparação cruzada entre os casos (Eisenhardt, 1989). Os padrões serão indicados pelo mapeamento e mensuração de variáveis necessárias à investigação das proposições do estudo.

### **5.3.3 Codificação das Variáveis**

Para a análise dos dados coletados serão utilizadas as seguintes variáveis: especificidade do ativo, incerteza de oferta, incerteza de performance, incerteza institucional, incerteza tecnológica e capacidade relacional. A orientação estratégica será tratada apenas como controle, uma vez que influencia no desenvolvimento da capacidade relacional, mas não diretamente na escolha das estruturas de governança.

As variáveis ativo específico e incertezas foram codificadas de acordo com a sua intensidade, conforme capturada nas entrevistas, utilizando a notação de Ménard et al.(2022), em que + significa baixa, ++ intermediária e +++ alta.

O cacau considerado de especificidade baixa é aquele do tipo convencional e que não possui manejo especial e técnicas pós colheita específicas. Uma especificidade intermediária ocorre no caso do cacau que possui certificação ou rastreabilidade. Por fim, a alta especificidade é atribuída ao cacau que possui manejos sustentáveis e técnicas de secagem e fermentação particulares que resultam em amêndoas de alta qualidade.

No caso das incertezas, a classificação levou em conta a necessidade da empresa adotar medidas para amenizar os impactos associados à cada um dos tipos de incerteza. Desta maneira, quando não foram identificadas medidas para amenizar os impactos da incerteza, esta foi considerada baixa. A implantação de alguma ação para amenizar a incerteza (uma cláusula contratual para assegurar a qualidade das amêndoas, por exemplo), mas sem o risco de desabastecimento da cadeia correspondeu ao nível intermediário. Já o alto nível de incerteza foi considerado quando a empresa demonstrou a necessidade de ações para contornar as incertezas (ampliação máxima de sua rede de fornecedores, penalidades financeiras para qualidade inferior ao mínimo exigível) e suscetibilidade ao risco de desabastecimento.

Quanto à mensuração da capacidade relacional, será considerada (a) baixa quando estruturada por meio de ações padronizadas e amplas, (b) intermediária quando houver atividades com algum ator da cadeia além das ações identificadas na escala baixa, e (c) alta quando as ações envolverem vários atores da cadeia para a construção de soluções específicas e personalizadas à uma realidade particular. Serão representadas por +, ++ e +++, respectivamente.

A orientação estratégica será utilizada como controle, já que influencia a capacidade relacional. Pretende-se capturá-la a partir da percepção do mercado consumidor da empresa. Por exemplo, as empresas de menor porte buscam atender um nicho específico do mercado de chocolates especiais, enquanto a empresa multinacional atende majoritariamente às grandes empresas produtoras de chocolate convencional. É evidente que a orientação estratégica destas empresas é diferente e influencia o desenvolvimento da capacidade relacional de forma distinta. Afinal, é de se esperar que existam investimentos em uma determinada capacidade apenas se ela for capaz de agregar valor para a empresa, ou seja, se alinhar com a sua estratégia.

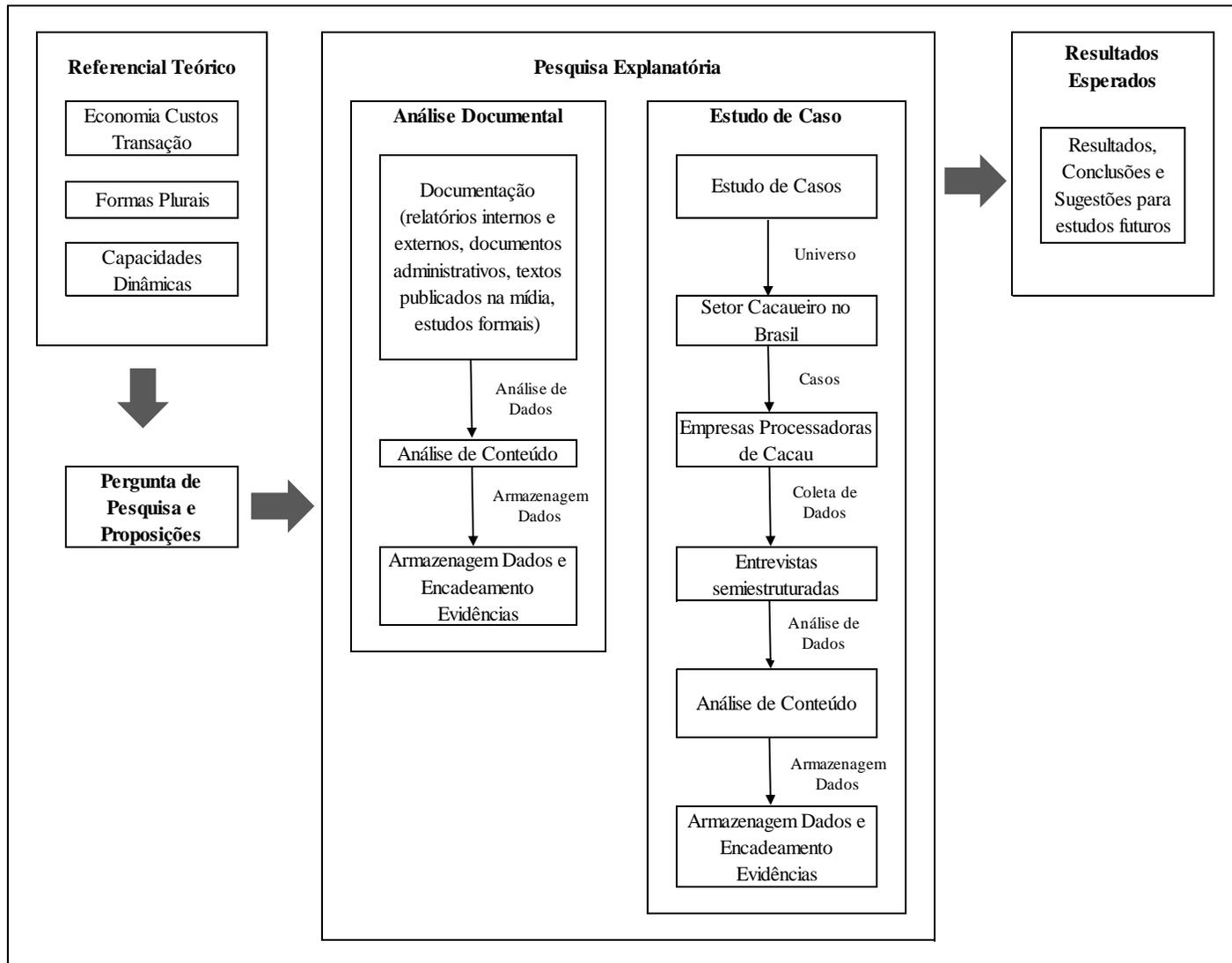
#### **5.4 Estrutura da Pesquisa**

Uma visão mais ampla da estrutura metodológica da pesquisa a partir do referencial teórico até os resultados esperados está representada na Figura 7.

#### **5.5 Matriz de Amarração**

A matriz de amarração proporciona uma abordagem sistêmica para analisar a compatibilidade entre os objetivos da pesquisa e o modelo adotado. É uma estrutura facilitadora na identificação da configuração da pesquisa e como seus elementos estão interligados (Telles, 2001). A matriz de amarração deste estudo encontra-se representada na Figura 8.

Figura 7 – Estrutura da Pesquisa



Fonte: elaboração própria.

Figura 8 – Matriz de Amarração

Pergunta Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Proposições	Referencial Teórico	Método de Pesquisa	Método de Coleta de Dados	Fonte de Levantamento de Dados	Técnica de Análise de Dados
Como as Capacidades Dinâmicas influenciam na escolha pelas Formas Plurais na obtenção de amêndoas de cacau pelas empresas processadoras no Brasil?	Entender o desenvolvimento da capacidade dinâmica e sua atuação na dinâmica das formas plurais.	Analisar como o desenvolvimento de capacidade dinâmica influencia na percepção da incerteza.	Quanto maior a capacidade relacional, menor a percepção de incerteza (mantendo-se constante e intermediário o nível de ativo específico) e portanto, menos provável o uso de formas plurais.	Economia dos Custos de Transação, Formas Plurais e Capacidades Dinâmicas	Pesquisa exploratória com estratégia de estudo de casos	Entrevistas semiestruturadas e dados secundários	Gestores de Empresas. Relatórios internos e externos, documentos administrativos, textos publicados na mídia, estudos formais.	Análise de Conteúdo e Análise Documental
		Analisar como o desenvolvimento de capacidade dinâmica influencia na percepção da especificidade do ativo e o nível de coordenação.	Quanto maior a capacidade relacional, menor a percepção da especificidade do ativo, e portanto, menor o nível de coordenação.					

Fonte: elaboração própria.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa e se encontra estruturado em três grandes partes. Em primeiro lugar, será trazida uma breve contextualização do mercado de processamento de amêndoas de cacau, contemplando inclusive aspectos obtidos nas entrevistas. Pretende-se, a partir desta exposição inicial, compreender o funcionamento deste segmento da cadeia do cacau. Em seguida, serão discorridos os resultados da coleta e análise de dados obtidos por meio das entrevistas e dados secundários dos casos que compõem este estudo. Esta seção será organizada por empresa, compreendendo uma breve descrição da empresa, assim como a análise das variáveis de interesse para cada empresa (especificidade de ativos, incertezas, orientação estratégica e capacidade relacional), assim como as formas de obtenção das amêndoas de cacau.

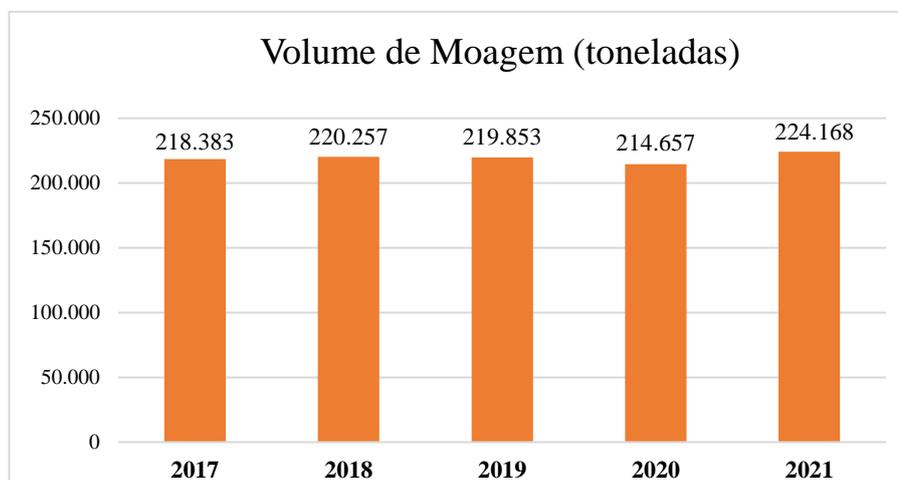
Na seção final deste capítulo será realizada uma análise comparativa dos resultados, integrando todos os casos e confrontando a realidade empírica com as proposições apresentadas nesta pesquisa.

### 6.1 O Setor de Processamento de Amêndoas de Cacau

O processamento das amêndoas de cacau origina a manteiga e o pó de cacau (Leite, 2018) que são insumos utilizados tanto pelas empresas alimentícias como as farmacêuticas e de cosméticos (Coe & Coe, 2019; CONAB, 2019).

Assim como no cenário mundial, no Brasil o processamento das amêndoas de cacau está concentrado em três grandes moageiras que juntas representam 95% do volume total nacional (AIPC, 2022). O volume médio de moagem do período de 2017 a 2021 foi próximo de 220.000 toneladas anuais, com elevação de 4,43% em 2021 em relação ao ano anterior (Figura 9).

Figura 9 – Volume de Moagem de Amêndoas de Cacau no Brasil



Fonte: AIPC (2022).

Além das processadoras, esta atividade é realizada também por empresas de chocolate que buscam uma qualidade superior em seus produtos (Instituto Arapyau & Sebrae, 2019). Neste nicho de mercado as empresas prezam pelo controle de qualidade de todas as etapas da produção do chocolate, inclusive o processamento das amêndoas (Gallo et al., 2018).

De uma maneira geral, de acordo com os entrevistados, toda a produção brasileira de cacau é processada, sendo por vezes, inclusive, insuficiente para atender à demanda das empresas processadoras, que podem recorrer à importação de amêndoas de cacau quando necessário, porém, a um custo mais elevado e a depender de regulamentações que permitam tal importação. Uma implicação disto é que há uma intensa competição pela obtenção das amêndoas no mercado brasileiro.

## **6.2 Indústria Brasileira de Cacau**

### **6.2.1 Dados Gerais da Empresa – Orientação Estratégica**

A Indústria Brasileira de Cacau (IBC) é uma empresa familiar que atua no ramo de chocolates há 90 anos. O foco no processamento de amêndoas de cacau ocorreu a partir do ano de 2005 direcionado a produtos de alta especificidade com certificações como a Orgânica, Rainforest Alliance e Kosher.

O eixo estratégico da IBC está direcionado a oferecer um produto de qualidade fundamentado em boas práticas socioambientais necessárias à sustentabilidade da cadeia do cacau. Para tanto, a empresa utiliza apenas amêndoas brasileiras e preza pelo estabelecimento de relacionamentos entre diferentes atores da cadeia para proporcionar transparência em todo o processo produtivo. Desta forma, sua **orientação estratégica** visa atender a um mercado específico de chocolates especiais.

As duas plantas industriais estão localizadas nos estados de São Paulo e Pará com volume de processamento mensal de 1700 toneladas. A Ocra, então subsidiária da IBC, foi a primeira empresa processadora de cacau a se instalar no estado do Pará em 2017. Tal decisão pela localização ocorreu com o intuito de reduzir os custos de logística (mercado interno e externo), ter maior proximidade com os produtores da região amazônica e assim viabilizar a rastreabilidade de 100% das amêndoas utilizadas em sua cadeia produtiva.

A rastreabilidade das amêndoas de cacau confere aos produtos a evidência de procedência. Assim, os clientes sabem em qual região os cacauzeiros foram cultivados, e as comunidades e produtores envolvidos no processo de abastecimento. Ou seja, as informações sobre as práticas de manejo e tipo de mão de obra utilizada ficam acessíveis e é possível reconhecer as técnicas e procedimentos sustentáveis adotados.

Seus clientes são preponderantemente do setor alimentício que produzem chocolates e seus derivados (apenas 5% das vendas são destinadas ao setor de cosméticos). As vendas de cacau em pó, massa e manteiga de cacau suprem empresas no mercado nacional como também no mercado internacional.

No mercado nacional a IBC é responsável por 12% das vendas com clientes que variam entre redes de franquias a empresas do segmento de chocolates finos. Quanto as exportações, estas ocorrem sobretudo para empresas que produzem chocolates de qualidade superior na Europa e Estados Unidos.

### 6.2.2 Tipos de Cacau - Especificidade do Ativo

O cacau utilizado pela IBC é classificado em 3 diferentes tipos: convencional ou *bulk*, fermentado fino especial e orgânico.

Como a sustentabilidade é requisito das amêndoas processadas pela empresa, mesmo o cacau convencional possui rastreabilidade. Assim, uma característica particular da IBC é ter um produto denominado convencional, mas que já possui um diferencial quando comparado ao cacau convencional no mercado.

Segundo o respondente “O nosso cacau *bulk* é 100% rastreável. A gente não cobra um prêmio por *traceability*... Se você tem preço e rastreabilidade já de modo essencial, de origem, você nunca perde os seus pés... você vai ficando na operação” (IBC1). Ou seja, mesmo sendo um produto comercializado com preço de cacau convencional há **especificidade intermediária** pelo fato do cacau ter rastreabilidade que reforça a permanência da empresa no mercado.

O cacau fermentado fino especial é aquele de qualidade superior devido aos processos diferenciados de manejo e processos pós-colheita - condições de armazenamento, fermentação, secagem e torrefação (Santander Muñoz et al., 2020). Este tipo de cacau é utilizado na produção de chocolates diferenciados pelo alto teor de sólidos de cacau (CAOBISCO/ECA/FCC, 2015) e de qualidade superior que atendem consumidores que optam por produtos que transmitem os valores de todos os atores da cadeia (ICCO, 2020b; Martin, 2017). Devida sua **alta especificidade**, o cacau fermentado fino especial demanda processos mais complexos em relação ao cacau convencional e consequentemente possui um valor de venda superior.

O cacau orgânico também demanda processos não triviais pois seu cultivo precisa se enquadrar em uma série de requisitos inerentes à certificação. A certificação de produtos orgânicos é emitida por uma empresa independente, a IBD Certificações. Uma das condições para a concessão da certificação é a desintoxicação do solo para áreas em processo de mudança de agricultura química para a orgânica. Este período de conversão pode durar de um a três anos

(QIMA IBD, 2022). Um dos aspectos positivos desta certificação é seu credenciamento com outras certificações internacionais que permite que o produto sob este selo seja aceito como orgânico em outros países (IBC, 2022).

A especificidade do cacau orgânico é muito valorizada pelo mercado externo que representa 97% das vendas da IBC deste tipo de cacau especificamente. Diferentemente do que ocorre no Brasil, o mercado europeu possui um consumo de produtos orgânicos mais consolidado, assim os principais clientes da empresa para o cacau orgânico estão localizados na Suíça e Inglaterra.

Em resumo, podem ser observadas diferentes especificidades do ativo dentre os tipos de cacau utilizados pela IBC em sua cadeia produtiva. O cacau convencional possui rastreabilidade, e portanto, sua especificidade é intermediária. O cacau fermentado fino especial e o orgânico possuem qualidade superior condicionada às suas características singulares de manejo e processos pós colheita que exigem investimentos específicos. Logo, a especificidade destes dois tipos de cacau não convencionais é mais alta.

Dentre os 3 tipos de cacau supracitados, o convencional representa o maior percentual do total utilizado no abastecimento da empresa (85%). Já os tipos fermentado fino especial e orgânico correspondem a 12% e 3%, respectivamente.

A rastreabilidade do cacau convencional e as particularidades do cacau fermentado fino especial e orgânico são consequências do alinhamento de práticas sustentáveis e parcerias com outros atores da cadeia.

### **6.2.3 Sustentabilidade e Parcerias – Capacidade Relacional**

As amêndoas processadas pela IBC são majoritariamente provindas da cacauicultura da região amazônica que é reconhecida pelo plantio sem o desmatamento da mata nativa. Ou seja, o cacau originado desta região é chamado também de cacau de floresta. No ambiente de floresta, a flora contribui para o sombreamento que os cacaueiros necessitam, e a abundância hídrica propicia o nível de umidade adequada para o desenvolvimento dos frutos. Desta forma, a floresta e a cacauicultura convivem de maneira harmônica.

Embora ambientalmente favorável, o aumento da produção de amêndoas de cacau é um processo demorado pois depende de investimentos dos quais os produtores não dispõem. Ou seja, o grande empecilho é a fragilidade financeira dos produtores que impossibilita o acesso aos equipamentos, técnicas e certificações necessárias para o cultivo, nas palavras do respondente: “o principal desafio é profissionalizar o campo”, “os pequenos produtores não têm atendimento técnico, acesso a nada” (IBC1).

Desta forma, diante de tais dificuldades, a IBC coordena algumas ações para fomentação dos produtores com intermédio das cooperativas. Como a estruturação para a profissionalização dos produtores requer altos montantes de recursos humanos e financeiros, este plano de ação só é exequível a partir de parcerias com outros atores da cadeia.

O processo se inicia com a localização do território, identificação e então fomentação dos produtores. Estas etapas são realizadas por organizações como o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora) cujos projetos apoiam e estimulam o manejo sustentável em regiões amazônicas (Calha Norte, Rio Negro e São Felix do Xingu) (Imaflora, 2022) entre outras ONGs.

Paralelamente, a IBC atua em outra frente de ação que abrange o contato com a comunidade local para a identificação das necessidades e envolvimento de outros atores importantes na cadeia como as lideranças locais e empresas de certificação.

Além dos produtores, esta coordenação envolve também o preparo técnico, relacional e comercial da cooperativa que possui função importante na conexão entre os diversos produtores e a IBC. A cooperativa viabiliza o acesso aos treinamentos e apoio técnico aos produtores para garantir a uniformidade da qualidade das amêndoas de cacau de todos os cooperados. Quando não há cooperativas com infraestrutura adequada para atender os produtores, a IBC atua no desenvolvimento e legalização de novas cooperativas.

Nos casos de amêndoas certificadas, a IBC acompanha o processo de certificação desde seu início – da solicitação de pré certificação até o cumprimento das exigências para a obtenção da certificação.

Assim, este movimento de fomentação dos produtores de cacau favorece ao aumento da produção de maneira sustentável e cuja arquitetura relacional confere confiança entre as partes.

Outro ponto positivo resultante do relacionamento entre a IBC e os demais atores da cadeia é a viabilidade da rastreabilidade da totalidade das amêndoas adquiridas.

A extensão territorial da região amazônica garante vastas áreas para o manejo, por isso os produtores de cacau ficam distribuídos de maneira bastante pulverizada. Portanto, a rastreabilidade não é uma missão simples a ser colocada em prática.

Apesar de não considerar a questão da fomentação, no relacionamento com os intermediários também há a necessidade de uma parceria entre as partes para garantia da rastreabilidade das amêndoas de cacau. Deste modo, os intermediários têm a responsabilidade de manter uma base de dados com os registros dos produtores para então compartilhá-la com a IBC. Esta parceria permite que seja possível identificar os produtores, suas localizações e quantidades correspondentes de determinada compra.

Ainda que muitos produtores da região amazônica já estejam inseridos em cooperativas e projetos de fomentação, muitos outros ainda permanecem sem apoio. Por serem regiões isoladas e de difícil acesso são chamadas de invisíveis. Desta maneira, com o intuito de ampliação da capilaridade do apoio aos produtores, a IBC possui um projeto de fomentação dos produtores localizados nestas regiões. Neste estágio de teste piloto ocorre a organização de grupos de trabalho e mapeamento das áreas com um *software* de geolocalização. Em uma etapa seguinte serão envolvidos outros atores para a fomentação dos produtores por meio de uma configuração financeira, ainda em desenvolvimento, que considera créditos de carbono nas negociações.

Em relação a **capacidade relacional** da IBC, é possível identificar a presença de programas de apoio e sustentabilidade como visitas periódicas aos produtores com o intuito de identificar eventuais dificuldades e prestar auxílio. Adicionalmente, são realizados planos de ação como as parcerias com diversos atores da cadeia para a fomentação e o desenvolvimento de áreas territoriais, pessoas e organizações que viabilizam o aumento da produção de amêndoas de cacau.

Sendo assim, para o cacau convencional a capacidade relacional é considerada intermediária pois é composta por ações características de programas de apoio e sustentabilidade, além da parceria com os intermediários. Já no caso do cacau fermentado fino especial e orgânico, os relacionamentos vão além dos encontrados no cacau convencional pois há a necessidade de parcerias com vários outros atores da cadeia. Neste sentido, a capacidade relacional é considerada alta.

#### **6.2.4 Fornecimento e Oferta de Cacau - Incertezas**

Embora a importação de amêndoas tenha sido necessária no mercado do cacau devida à insuficiência de oferta no mercado interno, a IBC não se utiliza desta forma de abastecimento uma vez que prioriza as amêndoas cultivadas em território brasileiro. Esta decisão de conduta está baseada em sua orientação estratégica voltada ao controle da qualidade e rastreabilidade de sua cadeia de suprimentos.

O planejamento adotado pela empresa para atenuar o risco de desabastecimento causado pela fragilidade e insuficiência de oferta de amêndoas contempla a constituição de estoques para garantir a produção de um determinado período. Para tanto é necessária uma gestão e constituição de fluxo de caixa: “a gente está tentando fazer caixa para comprar em tempos determinados, três a quatro meses e parar a compra. A cada ano a gente vai comprando um pouco mais.” (IBC1).

Assim, como a empresa possui uma solução adequada administrada internamente, a **incerteza de oferta** é percebida como baixa. Além disso, a incerteza de oferta é vista como baixa também por conta das ações desenvolvidas junto aos produtores de maneira mais ampla, a partir das quais a empresa obtém informações sobre custos e produtividade; sendo capaz de antever problemas e melhor planejar o volume de compras.

A **incerteza de performance** é baixa uma vez que os relacionamentos estruturados com os produtores, cooperativas e intermediários garantem confiabilidade nas negociações e entrega das amêndoas de cacau.

Quanto as **incertezas tecnológica e institucional**, estas não foram identificadas como fontes de criticidade à operação da empresa.

### **6.2.5 Formas de Obtenção – Estruturas de Governança**

O abastecimento da cadeia produtiva da IBC ocorre por meio de compras de cooperativas, intermediários e grupos de produtores. Sua estrutura de fornecimento desconsidera a compra direta de produtores individuais pois estes normalmente apresentam dificuldades estruturais financeiras para iniciar e manter o cultivo dos cacauzeiros, e assim dependem de um centralizador para apoiá-los tanto nos processos de manejo como no relacionamento comercial.

Os contratos de compra de amêndoas de cacau utilizados pela IBC podem ser diferenciados entre aqueles utilizados em uma compra regular e os que envolvem um processo de desenvolvimento diferenciado, o qual denominaremos, para fins de classificação nesta pesquisa, de especial.

#### **6.2.5.1 Contrato Regular**

As compras de amêndoas convencionais podem ocorrer através de contratos regulares que são aqueles que não exigem negociações complexas e são precificados pelo valor de mercado.

Os contratos regulares são firmados tanto com cooperativas como intermediários. A rede de suprimentos gerida pela IBC conta com oito cooperativas sendo as maiores no Estado do Pará localizadas nas regiões de São Felix do Xingu, Altamira e Tomé-Açu.

A quantidade de intermediários utilizados na cadeia de abastecimento da IBC varia de acordo com a disponibilidade de cacau ao longo do ano. Em períodos fora de safra são necessários até quinze intermediários diferentes. Enquanto no período de alta produção é possível concentrar as compras em três intermediários para prover suas plantas de processamento.

### 6.2.5.2 Contrato Especial

No cenário em que há a necessidade de implantação do processo de fomentação e desenvolvimento de produtores, a participação da IBC ocorre desde seu início até a concretização da compra das amêndoas.

Mesmo durante o estágio de conversão da produção para o cacau certificado (o período de conversão tem duração aproximada de dois anos e meio) há um trabalho de construção e consolidação de relacionamento comercial com as cooperativas.

Paralelamente às implantações dos processos de manejo para obtenção de cacau certificado, a IBC atua na prospecção e identificação de clientes que buscam tal especificidade das amêndoas. Isto posto, já é possível definir o prêmio pelas amêndoas com as cooperativas e formalizar o contrato.

Uma característica nesta negociação é a transparência tanto na rastreabilidade das amêndoas quanto em relação ao destino das amêndoas ao longo da cadeia do cacau. Ou seja, as cooperativas, e conseqüentemente, os produtores, sabem para quem os subprodutos do processamento das amêndoas serão destinados.

A construção deste tipo de relacionamento demonstra o comprometimento da empresa com os produtores e pode facilitar a efetivação dos contratos. Como não há termos formais de exclusividade, mesmo participando e apoiando a fomentação, os produtores e as cooperativas não têm obrigatoriedade de venda das amêndoas à IBC.

Em alguns casos específicos de certificação em áreas invisíveis, a negociação de contratos especiais pode ocorrer com grupos de produtores sem a participação da cooperativa. Contudo, como são pequenos volumes em relação ao total, não foram considerados segregadamente das compras com as cooperativas.

De forma geral, os contratos especiais são firmados nas compras de amêndoas de cacau fermentado fino especial e orgânico. Os tipos de contratos adotados de acordo com os tipos de cacau e fornecedores estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Tipos de Cacau, Fornecedor e Contrato - IBC

IBC				
Tipo de Cacau		Tipo de Fornecedor		Tipo de Contrato
Convencional	85%	Cooperativa	45%	Regular
		Intermediários	55%	Regular
Fino	12%	Cooperativas	100%	Especial
Orgânico	3%	Cooperativas	100%	Especial

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados.

### 6.3 Luisa Abram

#### 6.3.1 Dados Gerais da Empresa – Orientação Estratégica

A trajetória da empresa teve início no ano de 2014 e é marcada por constantes viagens de imersões em regiões amazônicas, contatos com críticos de chocolates, pesquisadores, técnicos e acadêmicos, tanto nacionais quanto internacionais.

A concepção do modelo de empresa de chocolate *bean-to-bar*<sup>14</sup> ocorreu após pesquisas e entendimento da cadeia do cacau - do plantio até o mercado consumidor de chocolates de origem. Desta maneira, seu objetivo é produzir chocolates com um tipo específico de cacau que represente genuinamente o potencial dos insumos brasileiros e garanta a valorização de seus produtores. Ou seja, sua **orientação estratégica** está alinhada às demandas do segmento de mercado de chocolates especiais.

A empresa compra as amêndoas de cacau de produtores localizados nas regiões amazônicas que utilizam um processo de fermentação específico desenvolvido pela própria empresa. O processamento das amêndoas ocorre em São Paulo onde a empresa possui sua fábrica recentemente ampliada.

Na fase inicial de desenvolvimento e aprimoramento dos produtos foram utilizados trinta quilos de amêndoas. A cada ano que se seguiu este volume foi aumentando até que no ano de 2021 foram processadas seis toneladas de amêndoas de cacau. A previsão é finalizar o ano de 2022 com uma produção anual correspondente ao processamento de doze toneladas.

O mercado consumidor de chocolates de origem atendido pela Luisa Abram está mais estabelecido no exterior do que no mercado interno. Esta diferença na concentração de seus consumidores pode ser percebida na quantidade de pontos de venda que a empresa possui, são 250 pontos de venda nos Estados Unidos, enquanto no Brasil há apenas 125.

#### 6.3.2 Tipos de Cacau – Especificidade do Ativo

O cacau selvagem é originário de cacauzeiros inseridos nas florestas amazônicas e possui características próprias de sabor e aroma em função da região. Cada região, também denominada origem, requer processos particulares de fermentação e secagem. Para tanto, são necessários investimentos específicos para o desenvolvimento de cada uma das origens.

A população ribeirinha inserida na cacauicultura nas regiões amazônicas convive com adversidades intrínsecas à região. Por isso, não é possível utilizar os mesmos métodos de produção das lavouras de outras localidades, como as da Bahia, por exemplo. Enquanto na

---

<sup>14</sup> Na produção de chocolates *bean-to-bar* as empresas elaboram barras de chocolate de alta qualidade prezando pelo controle de todo o processo, incluindo a compra das amêndoas de cacau diretamente dos produtores (Gallo et al., 2018).

Bahia é possível realizar a colheita, quebra e início da fermentação das amêndoas em um mesmo dia, nas florestas já não é viável por causa das longas distâncias entre os cacauzeiros: “O cacau de fazenda tem uma logística mais fácil. Você não tem esse problema de colher o cacau hoje, quebrar e colocar no coxo, é muito mais fácil. Na Amazônia já não dá pra fazer isso. Você colhe e passa o dia inteiro na floresta, e você não consegue quebrar e ir pra caixa.” (LA1).

Sendo assim, para habilitar uma origem à cadeia de abastecimento é necessário realizar um trabalho de imersão para compreender a realidade dos produtores e as condições genéticas dos cacauzeiros. A partir disso são realizados testes e pesquisas para definição do processo e protocolo de fermentação adequado e treinamento dos produtores. Tais ações conferem às amêndoas de cacau sabor e aromas únicos.

Considerando as características peculiares das amêndoas de cacau utilizadas no abastecimento da cadeia produtiva da empresa, sua **especificidade é considerada alta**.

### **6.3.3 Sustentabilidade e Parcerias – Capacidade Relacional**

Os cacauzeiros cultivados na floresta amazônica estão inseridos em um ambiente favorável à produção em relação ao clima úmido e condições de sombreamento proporcionado pelas copas das árvores mais altas. Todavia, como são locais de difícil acesso e com pouca infraestrutura há a necessidade do estabelecimento de condições suficientes para o devido cultivo e manejo das amêndoas de cacau.

Desta maneira, a empresa realiza visitas a todos os produtores para identificar a situação vivenciada pela comunidade, as principais dificuldades, condições de logística e qualquer outro ponto que possa prejudicar a sustentabilidade da lavoura. Cada região possui sua particularidade, por isso “a relação depende de origem para origem” (LA1).

A partir da compreensão do aspecto humano, a empresa realiza um trabalho junto aos produtores para aprimorar os processos de colheita, manejo, fermentação e secagem. Em alguns locais são utilizadas as cooperativas existentes como base de apoio, ou ainda, estruturada uma nova de acordo com a necessidade dos produtores.

Especificamente em relação ao processo de fermentação, é realizada uma pesquisa genética do cacau para que seja definido um protocolo de fermentação adequado. Este conhecimento foi decorrente de parcerias com ONGs que viabilizam o financiamento da infraestrutura à comunidade, e mediante solicitação da empresa, contratação de especialista em fermentação de cacau.

O aperfeiçoamento dos processos técnicos e o mapeamento genético são pontos valorizados pela empresa que mantém parcerias com pesquisadores estrangeiros e realizam atividades de coleta de material genético dos cacauzeiros com respectivo cadastro das amostras

no Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio Genético e do Conhecimento Tradicional Associado (SisGen) do Ministério do Meio Ambiente.

O relacionamento de confiança mantido com os produtores e cooperativas é fruto de anos de visitas, apoio e reconhecimento da importância de seus papéis na cadeia. Em uma das origens o período de desenvolvimento até a efetiva venda do chocolate foi de cinco anos. Ou seja, o processo demanda um longo período de tempo até que todas as especificidades necessárias sejam atingidas e a infraestrutura esteja disponível aos produtores.

Um bom exemplo de fortalecimento desta **capacidade relacional** é o apoio que a empresa presta aos produtores na questão da logística das amêndoas de cacau mesmo para compras de terceiros. Isto é, ciente da grande dificuldade de acesso dos produtores aos meios de transporte para escoamento da produção, a empresa os ajuda na remessa de amêndoas a outros compradores: “se a gente puder ajudar em alguma coisa, a gente ajuda. Pois fortalece os laços de todo mundo da cadeia. A união faz a força” (LA1).

A articulação de vários atores da cadeia para a realização de todas as etapas necessárias para o desenvolvimento de uma origem ao longo do tempo, além das ações normalmente relacionadas aos programas de sustentabilidade (visitas e apoio técnico), demonstra que sua **capacidade relacional é alta**.

Além de projetos relacionados diretamente ao escopo do seu próprio negócio, a empresa desenvolve também iniciativas voltadas à sustentabilidade ambiental e econômica da comunidade. A futura implantação de um centro de mudas de açaí, seringueira e cacau tem o objetivo de garantir o reflorestamento de áreas próximas aos centros urbanos e possibilidade de renda à comunidade local.

#### **6.3.4 Fornecimento e Oferta de Cacau - Incertezas**

Em função da alta especificidade das amêndoas de cacau utilizadas, a empresa não sofre os efeitos negativos oriundos da insuficiência de oferta que incide sobre o cacau do tipo convencional.

Há um alinhamento entre a capacidade de produção com a oferta das amêndoas de cacau, logo, não há a percepção de **incerteza de oferta**. Possivelmente, isso se dá a partir da obtenção de informações relativas à produtividade e ao manejo dos produtores, oriundas das ações desenvolvidas pela empresa junto a produtores de cacau, conforme expostas no subitem anterior. A previsão do aumento de produção está associada ao desenvolvimento de novas origens e investimentos em melhorias das práticas de manejo para aumento da produtividade.

A **incerteza de performance** que indica a dificuldade de recebimento do insumo com as características necessárias é baixa dado o desenvolvimento e treinamento dos produtores e cooperativas.

Quanto as **incertezas tecnológica e institucional**, estas não foram indicadas como fatores importantes no fornecimento do insumo.

### 6.3.5 Formas de Obtenção – Estruturas de Governança

As compras das amêndoas de cacau variam de uma origem para outra e podem ser realizadas diretamente dos produtores ou por intermédio de cooperativas. Das seis origens vigentes localizadas nos estados do Acre, Amapá, Amazonas e Pará, as compras de três delas ocorrem por meio de cooperativas e três diretamente com produtores.

Há a percepção de maior impacto positivo nas vidas dos produtores nas compras diretas. Todavia, as cooperativas são essenciais em algumas regiões para viabilizar a operacionalização com os produtores.

Em relação a negociação dos preços praticados nos contratos firmados pela empresa, é utilizado o mesmo tipo de contrato tanto nas compras com cooperativas como nas compras diretas com produtores (Tabela 7).

O preço das amêndoas de cacau de origem segue o patamar praticado nas negociações de cacau de alta especificidade atingindo até quatro vezes o preço de mercado do cacau convencional.

Não há contratos, formais ou informais, de exclusividade de fornecimento. Assim, os fatores motivacionais para a decisão de venda das amêndoas pelos produtores são o preço (como reconhecimento do valor do produtor na cadeia) e o relacionamento entre as partes.

Tabela 7 - Tipos de Cacau, Fornecedor e Contrato – Luisa Abram

<b>Luisa Abram</b>				
<b>Tipo de Cacau</b>		<b>Tipo de Fornecedor</b>		<b>Tipo de Contrato</b>
Origem	100%	Cooperativa	33%	Especial
		Produtores	67%	Especial

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados.

## 6.4 Empresa “A”

### 6.4.1 Dados Gerais da Empresa – Orientação Estratégica

A empresa denominada “A” emprega mais de 10.000 pessoas em dezenas de países e faz parte do conjunto composto pelas maiores processadoras mundiais de cacau. O grupo atua no mercado do cacau e chocolate há mais de 150 anos com o processamento de cacau e

produção de chocolate. No Brasil suas bases de processamento estão localizadas próximas às regiões de grande concentração de produtores de amêndoas de cacau para facilitar a logística dos insumos.

O tema da sustentabilidade se apresenta por meio de um programa específico que busca a melhoria das condições financeira e social dos produtores de cacau, erradicação do trabalho infantil, utilização de insumos sustentáveis e metas relacionadas à emissão de carbono.

Seus principais clientes são importantes empresas do segmento alimentício que demandam grandes volumes de sub produtos do cacau. Por isso, sua cadeia de abastecimento precisa estar muito bem estruturada para garantir que a produção não seja prejudicada e que seus compromissos de vendas não sofram entraves.

Boa parte de seu mercado consumidor (empresas produtoras de chocolate) ainda está voltada ao cacau convencional, muito embora a conscientização dos consumidores de chocolates por produtos sustentáveis tenha se ampliado. Isto pode ser justificado pelo fato do mercado brasileiro ainda possuir resistência em pagar um valor mais alto por um produto sustentável, o que já não ocorreria em um mercado europeu ou norte americano, por exemplo. Desta forma, a Empresa “A” precisa adotar uma estratégia que seja capaz de conciliar as demandas por produtos sustentáveis bem como o volume de vendas de produtos convencionais. Por isso, sua **orientação estratégica** está direcionada ao atendimento da demanda destes grandes produtores de chocolate.

#### **6.4.2 Tipos de Cacau – Especificidades do Ativo**

São utilizados cacau do tipo convencional e o sustentável que possui certificações socioambientais emitidas por empresas independentes.

O cacau convencional é comercializado em montantes elevados e sem a exigência de características específicas que não seja um nível mínimo de qualidade definido pela compradora. Assim, o cacau convencional possui **especificidade baixa**. Já o cacau sustentável, uma vez que possuem critérios de manejo e qualidade exigidos pelas certificações, sua **especificidade é considerada intermediária**.

#### **6.4.3 Programa de Sustentabilidade – Capacidade Relacional**

A partir de 2012 as ações da Empresa “A” voltadas à sustentabilidade se intensificaram com um “foco no mundo do cacau e como fomentar a lavoura cacaeira” (EmpA1).

O programa de sustentabilidade oferecido pela Empresa “A” disponibiliza alguns serviços e facilidades aos produtores. Inicialmente é realizado um diagnóstico dos produtores por meio de entrevistas com o intuito de entender as estruturas social, financeira e de condições

de trabalho. Após identificadas as dificuldades dos produtores, são oferecidos treinamentos, análises do solo e visitas técnicas para acompanhamento e apoio.

As amêndoas de cacau cultivadas sob o programa de sustentabilidade possuem maior qualidade e são caracterizadas como cacau sustentável. Desta forma, conferem ao produtor um prêmio de sustentabilidade no momento da venda à Empresa “A”.

Uma prática comum observada é a de que um mesmo produtor pode aderir a mais de um programa de sustentabilidade concomitantemente. Isto significa que embora a Empresa “A” ofereça os serviços e treinamentos de seu programa de sustentabilidade, o produtor não possui obrigatoriedade em vender as amêndoas à Empresa “A”. A rotatividade de fornecedores é maior entre pequenos produtores que efetivam suas vendas fundamentalmente pelo melhor preço oferecido.

As ações do programa de sustentabilidade são disponibilizadas a todos os produtores, independentemente do tipo de relacionamento – direto ou por intermediários. Contudo, a inclusão no programa dos produtores no relacionamento direto é mais célere, pois é possível identificá-los e logo iniciar as atividades. Já a rastreabilidade dos produtores no relacionamento indireto não ocorre de forma tão fluida uma vez que são os intermediários quem mantêm este contato direto.

Quando comparadas aos intermediários, as cooperativas estão mais preparadas quanto ao oferecimento de suporte e serviços aos produtores para as práticas sustentáveis. Deste modo, o que se observa são cooperativas trabalhando conjuntamente com os produtores com o propósito na obtenção de cacau sustentável. Todavia, normalmente estas amêndoas de cacau sustentável não são comercializadas para a Empresa “A” pois são utilizadas na produção própria de chocolates e produtos derivados.

Apesar dos esforços na aplicação do programa de sustentabilidade, o volume de cacau sustentável em relação ao montante total ainda é baixo, apenas 13%. Segundo os respondentes, este percentual poderia ser mais significativo com a sinergia entre diferentes atores da cadeia: (a) auxílio e comprometimento dos intermediários na rastreabilidade dos produtores para adesão aos programas de sustentabilidade, (b) definição e aplicação de legislação que priorize produtos de origem sustentável, e (c) disponibilização de linhas de crédito aos produtores para investimentos em equipamentos e insumos para práticas sustentáveis, pois “o problema hoje do cacau é a parte financeira mesmo, o investimento” (EmpA1).

#### **6.4.4 Relacionamento com os Produtores – Capacidade Relacional**

O desenvolvimento do relacionamento pela Empresa “A” se inicia pela proximidade com os produtores pelo programa de sustentabilidade. As visitas de acompanhamento permitem

o entendimento das principais dificuldades e deficiências vividas pelos produtores. Este conhecimento adquirido viabiliza planos de ação para a melhoria da vida destes produtores. Um dos exemplos mencionados foi a identificação da ausência de equipamentos de proteção individual os quais foram adquiridos pela Empresa “A” e distribuídos aos trabalhadores. Ações como esta, são de baixa complexidade para a Empresa “A”, mas de grande valor percebido pelos produtores.

Em outra situação, foi identificada pouca oferta no mercado de calcário e gesso – importantes para o preparo do solo – e com preços muito elevados que dificultava, e até mesmo impedia que os produtores conseguissem comprá-los. Assim, para proporcionar a acessibilidade destes produtores, a Empresa “A” disponibilizou os mesmos insumos a um preço menor. O que se observou na sequência, além da viabilização da compra dos insumos pelos produtores, foi a regulação dos preços destes insumos no mercado local.

Outra ação que fortalece o relacionamento com os produtores é um projeto desenvolvido pela Empresa “A” que produz mudas de cacauzeiros de alta produtividade mais resistentes a doenças. As mudas são vendidas ao preço de custo (20% do preço do mercado) para que mais produtores possam adquiri-las. Desta forma, além de proporcionar melhores preços aos produtores, a empresa também se beneficia com os resultados do projeto pelo fato de colaborar para a sustentabilidade da cadeia do cacau: “tem que plantar mais cacau para a gente produzir mais e atender o nosso consumo” (EmpA2). As mudas ficam disponíveis a todos os produtores que demonstrarem interesse, sem a necessidade de estarem incluídos no programa de sustentabilidade da Empresa “A”.

Os exemplos mencionados de planos de ação da empresa foram possíveis em virtude do conhecimento do ambiente e da realidade dos produtores obtido pela habilidade das equipes em campo que mantém esta proximidade com os produtores. A experiência vivenciada nas visitas aos produtores resulta em conhecimento específico relevante no desenvolvimento de soluções e planos de ação eficazes.

A **capacidade relacional** desenvolvida pela Empresa “A” está associada ao vínculo com os produtores derivado das ações do programa de sustentabilidade. Como não há parcerias com demais atores como os identificados nos casos da IBC e Luisa Abram, sua capacidade relacional é classificada como baixa.

#### **6.4.5 Fornecimento e Oferta de Cacau - Incertezas**

O volume de amêndoas de cacau adquirido pela Empresa “A” no mercado interno provém dos principais estados produtores do país: Bahia, Pará, Espírito Santo e Rondônia.

Ademais, assim como ocorre nas principais grandes processadoras de cacau, sua capacidade de processamento é superior à disponibilidade de amêndoas de cacau no mercado interno. Desta maneira, há a necessidade de importação de insumos. Ou seja, a **incerteza de oferta é alta**. De acordo com os dados da AIPC (2022), o volume importado no Brasil no ano de 2021 foi de quase 60.000 toneladas o que corresponde a 67% acima do volume apurado no ano anterior.

As importações seguem regras do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento cuja aprovação está vinculada inicialmente às previsões das safras do mercado interno<sup>15</sup>. Assim, o volume de importação é aprovado em montante equivalente ao déficit apurado entre as previsões das demandas e das safras do mercado interno.

Porém, na prática as previsões das safras são afetadas negativamente pela incidência de doenças nos cacauzeiros e intempéries climáticas que nem sempre são atualizadas de prontidão: “A gente não consegue ser totalmente assertivo na previsão do ano. Esse número fica oscilando no decorrer do ano e a gente vai criando estratégias”, “As previsões de safra falham muito porque cacau tem muita doença em função de fungo. Então uma contagem que foi feita em outubro para entregar cacau em março, ela pode ter sido muito boa. Mas no decorrer desses seis meses pode ter tido a contaminação por fungo, ter tido muita chuva como acontece na Bahia e às vezes os frutos não desenvolvem o suficiente para crescer” (EmpA1). Logo, a assertividade das previsões das safras de cacau é frágil e com ajustes lentos.

Tais características no processo de importação aumentam o risco de desabastecimento das empresas que dependem deste insumo. Isto posto, as processadoras trabalham com grandes variações em relação a previsão de compra de amêndoas do mercado interno e externo.

Perante a conjuntura das regras de importação, a **incerteza institucional é alta** “porque tem várias complexidades na importação de cacau, tem questões fiscais, risco e perda dos benefícios tributários” (EmpA2).

Quanto a **incerteza de performance**, esta se demonstra alta no caso do cacau convencional em função da maior parte ser comercializada com intermediários que podem misturar cacau de baixa e alta qualidades. Para o cacau sustentável a incerteza de performance é intermediária, pois o risco de não receber na qualidade desejada é amenizado pelas regras exigidas pelas certificações e práticas sustentáveis dos programas.

---

<sup>15</sup> A previsão da safra ocorre mediante contagem de cacauzeiros e estimativa de seus frutos nas áreas de plantio (Zaroni & Aidar, 1992).

A **incerteza tecnológica** não foi identificada como fator crítico para o fornecimento de amêndoas de cacau para a empresa.

#### **6.4.6 Formas de Obtenção – Estruturas de Governança**

As compras de amêndoas de cacau ocorrem diretamente dos produtores, ou ainda, através de intermediários.

A compra direta é caracterizada por amêndoas de maior qualidade uma vez que a maioria dos produtores deste grupo participa de programas de sustentabilidade (geridos ou não pela Empresa “A”) que conferem maiores preços de vendas.

Na compra indireta o intermediário compra as amêndoas de cacau dos produtores (pequenos produtores em sua grande maioria) e então realiza a venda às processadoras. O intermediário exerce o papel de facilitador aos produtores, pois possui infraestrutura para armazenamento das amêndoas nas mediações das plantações e permite que os produtores possam receber em dinheiro<sup>16</sup>.

A qualidade do insumo nas compras indiretas é mais baixa em relação às compras diretas. Isso ocorre porque os intermediários recebem grandes quantidades de diversos produtores que são armazenadas de forma centralizada e sem necessariamente um padrão e controle rigoroso da qualidade.

A maior parte dos produtores utilizam os intermediários para a venda de suas amêndoas. Esta disposição dos produtores reflete na proporção das compras realizadas pela Empresa “A”. Ou seja, aproximadamente 80% das compras são indiretas e apenas 20% ocorrem diretamente com os produtores de cacau.

A precificação do insumo depende de algumas variáveis como a cotação negociada no mercado *spot*, níveis de estoque da empresa e previsão de consumo.

A formalização das compras das amêndoas de cacau pode ser classificada em duas grandes modalidades: cacau a ordem e cacau futuro.

##### **6.4.6.1 Cacau a Ordem**

Na negociação de cacau a ordem os produtores entregam as amêndoas à empresa que as mantém armazenadas em suas instalações sem a fixação prévia do preço. Dada a oscilação do preço do insumo os produtores aguardam o momento em que entendem como sendo o melhor, e só então solicitam a marcação do preço das amêndoas. Há um prazo máximo para a concretização da negociação, mas de toda forma os produtores possuem a vantagem de não

---

<sup>16</sup> Muitos produtores ainda preferem receber em espécie pois estão localizados em lugares de baixa infraestrutura bancária.

necessitar de local para armazenagem bem como aguardar a melhor cotação para o recebimento do pagamento.

Na modalidade de cacau a ordem, além da formalização contratual, há uma relação de confiança entre as partes. Os produtores confiam as amêndoas à Empresa “A” ao entregá-las e ficam sujeitos ao pagamento posterior em momento que considerar financeiramente mais apropriado. A empresa por sua vez consente a probabilidade de pagar por um preço mais elevado em benefício dos produtores. Tais compras não representam grandes volumes, e portanto, não resultam em riscos financeiros irreparáveis.

#### 6.4.6.2 Cacau Futuro

As compras de volumes maiores ocorrem principalmente por meio do denominado cacau futuro. Diferentemente do cacau a ordem, no cacau futuro os volumes e preços são definidos previamente. O pagamento ocorre como forma de adiantamento e os recebimentos das amêndoas ocorrem periodicamente em datas acordadas.

A negociação neste formato contratual ocorre mediante análise de crédito e atendimento de outros critérios para comprovar a idoneidade e reputação do vendedor.

Esta parcela de negociações corresponde sobretudo às compras indiretas realizadas com os intermediários. Isto é justificado pelo fato dos intermediários possuírem maior capacidade financeira e estrutural que os capacitam ao atendimento dos pré requisitos de contratação.

Os dados de tipos de fornecedores e contratos utilizados pela Empresa “A” estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Tipo de Cacau, Fornecedor e Contrato – Empresa “A”

<b>Empresa "A"</b>				
<b>Tipo de Cacau</b>		<b>Tipo de Fornecedor</b>		<b>Tipo de Contrato</b>
Convencional	87%	Produtores	7%	Cacau a Ordem
		Intermediários	93%	Cacau Futuro
Sustentável	13%	Produtores	70%	Cacau a Ordem
		Intermediários	30%	Cacau Futuro

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados.

## 6.5 Análise Comparativa dos Resultados

### 6.5.1 Variáveis Identificadas

Os níveis de complexidade das variáveis dos casos proporcionam um entendimento das semelhanças e diferenças na adoção de suas estruturas de governança. Na Tabela 9 é possível visualizar os níveis apurados para cada variável segregados por tipo de cacau em cada um dos casos. Os critérios de codificação estão apresentados no Capítulo 5.

Tabela 9 – Variáveis Identificadas nos Casos

	IBC			Luisa Abram	Empresa "A"	
	Convencional	Fermentado	Orgânico	Fino/Origem	Convencional	Sustentável
% do Total Comprado	85%	12%	3%	100%	87%	13%
Especificidade do Ativo	++	+++	+++	+++	+	++
Incerteza de Oferta	+	+	+	+	+++	+++
Incerteza de Performance	+	+	+	+	+++	++
Incerteza Tecnológica	-	-	-	-	-	-
Incerteza Institucional	-	-	-	-	+++	+++
Capacidade Relacional	++	+++	+++	+++	+	+
Orientação Estratégica	Mercado Especial			Mercado Especial	Grandes Empresas do Mercado Convencional	

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados.

Na IBC e Luisa Abram as amêndoas de cacau possuem uma especificidade maior quando comparada ao cacau convencional da Empresa "A". Tal semelhança também é verificada para as incertezas de oferta e performance que se apresentam em patamares baixos.

Já para a Empresa "A" as incertezas possuem relevâncias maiores. Além das incertezas de oferta e performance, foi verificada também a institucional.

A incerteza institucional apurada na Empresa "A" influencia diretamente a incerteza de oferta. Ou seja, quanto maior a incerteza oriunda das regras, assertividade das previsões de safras e implementação de ações que viabilizam as importações de amêndoas de cacau, maior é a incerteza de oferta que pode ocasionar o desabastecimento da cadeia produtiva da empresa.

A diferença verificada no desenvolvimento da capacidade relacional está associada à orientação estratégica, mais especificamente, ao mercado consumidor atendido. Isto significa que as características do segmento de consumidores moldam o desenvolvimento da capacidade relacional utilizada na cadeia de abastecimento.

### 6.5.2 Formas Não Plurais – IBC e Luisa Abram

A capacidade relacional fundamentada em ações de programas de sustentabilidade conjuntamente com parcerias com vários atores da cadeia proporciona um aspecto à capacidade que possibilita uma atenuação na intensidade percebida das incertezas de oferta e performance.

O desenvolvimento desta capacidade relacional é especialmente importante para assegurar o abastecimento da cadeia produtiva pois não há contratos formais de fidelidade que garanta o fornecimento constante e de longo prazo.

Sendo assim, estruturas mais complexas como as formas plurais são menos prováveis de serem adotadas, pois a capacidade relacional estabelece condições para formas de compras diferenciadas com os produtores de cacau que são importantes para a consolidação da cadeia de abastecimento.

Na IBC são utilizadas estruturas de formas não plurais nos três tipos de cacau de seu portfólio. Isso ocorre mesmo com seu cacau convencional que apesar de ser categorizado desta maneira, possui rastreabilidade que lhe confere maior especificidade que um cacau convencional padrão de mercado.

As amêndoas de cacau utilizadas pela Luisa Abram possuem alta especificidade assim como os produtos fermentado e orgânico da IBC. Portanto, assumem um efeito análogo em relação a importância do desenvolvimento da capacidade relacional na definição de suas estruturas de governança.

Assim, os casos IBC e Luisa Abram apresentam **evidências a favor da Proposição 1** de que a intensidade da capacidade relacional opera na redução da percepção da incerteza, e assim, quanto maior a capacidade relacional, menos provável o uso de formas plurais. Os baixos níveis de incerteza percebida para os dois casos demonstrados na Tabela 9 indicam como este atributo leva à escolha de formas não plurais.

De fato, ambas as empresas utilizam formas híbridas compostas por tipos de contratos específicos e de menor nível de coordenação. Tal achado pode ser explicado pela atuação da capacidade relacional sobre a percepção da especificidade do ativo. Em outras palavras, pelo alinhamento eficiente discriminante da ECT, dada a elevada especificidade do ativo a estrutura de governança mais provável seria a integração vertical. Todavia, as empresas desenvolvem capacidades relacionais que atenuam a percepção da especificidade do ativo de maneira que outras estruturas menos complexas, além da integração, se apresentam como alternativas mais favoráveis. Portanto, os referidos casos demonstram **evidências favoráveis também ao disposto na Proposição 2** de que quanto maior a capacidade relacional, menor a percepção da especificidade do ativo, e portanto, menor o nível de coordenação. O menor nível de

coordenação está associado à configuração das negociações de compra baseada em um mesmo tipo de contrato.

### 6.5.3 Formas Plurais – Empresa “A”

As estruturas de formas plurais previstas em cenários de níveis de incerteza elevados e com especificidade do ativo intermediária (Schneider et al., 2018) foram observadas na Empresa “A” para o cacau sustentável (região central do Modelo Integrativo na Figura 5) e para o cacau convencional (região limítrofe designada às formas plurais em que a especificidade é menor, próxima ao ponto  $K_1$ ).

Como a capacidade relacional observada nestas duas situações na Empresa “A” não se apresentou elevada, esta não é suficiente para que a percepção de incerteza seja reduzida ao ponto de justificar estruturas de formas não plurais. Ou seja, a adoção de formas plurais é preferível ao desenvolvimento da capacidade relacional com maior sinergia entre os atores da cadeia de cacau.

Os altos níveis de incertezas de oferta e performance justificam a estruturação de um processo de compras com mais de uma forma contratual. Melhor dizendo, um único tipo de contrato não é suficiente para o abastecimento da cadeia produtiva uma vez que as necessidades e circunstâncias financeiras de cada grupo de fornecedores (compras direta e indireta) são diferentes e, portanto, requerem condições de negociação diferenciadas.

Neste caso, no que se refere ao desenvolvimento da capacidade dinâmica como instrumento para amenizar a percepção das incertezas, **o observado na Empresa “A” é a situação inversa da disposta na Proposição 1**. Assim dizendo, quanto menor a capacidade relacional, maior a percepção de incerteza e conseqüentemente, mais provável o uso de formas plurais.

Na Tabela 10 estão consolidadas as informações das estruturas de governança, entre formas não plurais e formas plurais, identificadas nos casos analisados.

Tabela 10 – Quadro Comparativo dos Casos

Formas Não Plurais					
Caso	Tipo Cacau	Especificidade	Incertezas	Capacidade Relacional	Governança
IBC	Convencional	Intermediária	Baixa	Intermediária	Mercado Spot
	Fermentado	Alta	Baixa	Alta	Formas Híbridas
	Orgânico	Alta	Baixa	Alta	Formas Híbridas
Luisa Abram	Fino/Origem	Alta	Baixa	Alta	Formas Híbridas

<b>Formas Plurais</b>					
<b>Caso</b>	<b>Tipo Cacau</b>	<b>Especificidade</b>	<b>Incertezas</b>	<b>Capacidade Relacional</b>	<b>Governança</b>
Empresa "A"	Convencional	Baixa	Alta	Baixa	Diferentes Contratos Formais
	Sustentável	Intermediária	Alta	Baixa	Diferentes Contratos Formais

Fonte: elaboração própria a partir dos dados coletados.

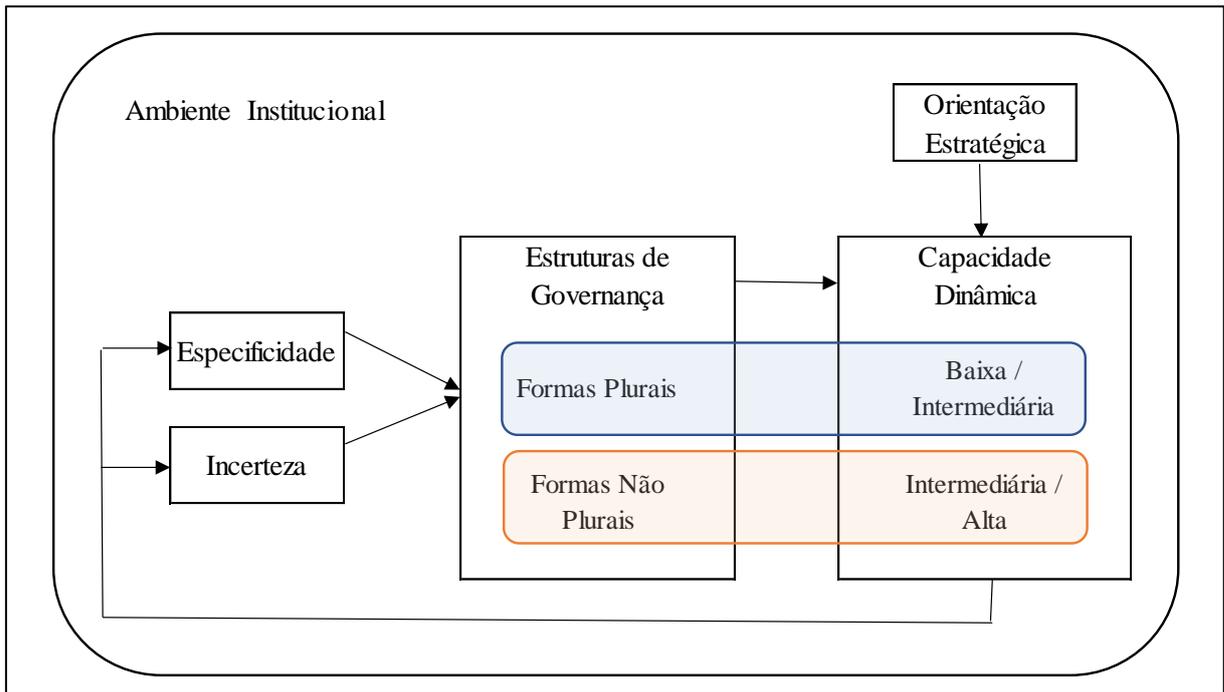
## **6.6 Discussão**

### **6.6.1 Lições**

De forma geral, as estruturas de formas plurais estão relacionadas a altos níveis de incerteza e especificidade do ativo intermediária (Schneider et al., 2018) e se apresentam como importante alternativa para a manutenção da cadeia de suprimento das grandes empresas processadoras de cacau. Embora uma única forma de obtenção de amêndoas seja desejável, “...infelizmente não é uma realidade hoje da forma que o mercado está estruturado” (EmpA2).

O papel da capacidade relacional na dinâmica das formas plurais está relacionado ao seu grau de desenvolvimento e sua atuação nos atributos da transação. Ou seja, quanto mais desenvolvida a capacidade relacional, maior sua atuação na percepção dos atributos da transação e portanto, mais provável a adoção de estruturas de governança menos complexas (formas não plurais). Já quando o desenvolvimento da capacidade relacional se apresenta em níveis menores, menor sua atuação na percepção dos atributos da transação, e assim, mais provável a adoção de estruturas de governança de formas plurais. Portanto, o modelo proposto inicialmente pode ser detalhado para contemplar também as relações entre a capacidade dinâmica e as formas plurais e não plurais de forma analítica (Figura 10).

Figura 10 - A Capacidade Dinâmica nas Estruturas de Governança – Modelo Integrativo Analítico



Fonte: elaboração própria.

A importância desta relação entre capacidades dinâmicas e estruturas de formas plurais está associada a compreensão de como as empresas podem ajustar suas estruturas de governança seja por meio de maior desenvolvimento de capacidades dinâmicas que culminam em formas não plurais, seja por meio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas em níveis moderados que permitem formas contratuais variadas e resultam em estruturas de formas plurais. Ambas as alternativas representam caminhos de reconfiguração da capacidade operacional das empresas que variam de acordo com a orientação estratégica de cada uma.

## 6.6.2 Reflexões

### 6.6.2.1 Formas plurais são mais ou menos desejáveis?

Apesar de possuir estruturas mais complexas quando comparadas às formas não plurais, as estruturas de formas plurais se apresentam como soluções importantes na presença de alta incerteza e especificidade do ativo intermediária (Mols et al., 2012).

Ao analisarmos as capacidades dinâmicas no contexto da reconfiguração da capacidade operacional e definição das estruturas de governança, é possível identificar que cada empresa desenvolve sua capacidade dinâmica em função da sua orientação estratégica (Figura 6). Ou seja, não há uma resposta única aplicável a todas as empresas.

O que significa que uma determinada empresa desenvolverá sua capacidade dinâmica até o limite necessário à adoção da estrutura de governança ideal à sua realidade estratégica. Ainda, as ações para o desenvolvimento da capacidade dinâmica além deste patamar desejável

incorrerão em custos adicionais que não resultarão em retornos proporcionais, pois não estarão alinhadas ao interesse do mercado consumidor atendido pela empresa.

Portanto, o que o Modelo Analítico (Figura 10) demonstra é que cada empresa adotará uma estrutura de governança própria em função de sua orientação estratégica. O desenvolvimento da capacidade dinâmica pode ocorrer em diferentes graus (baixo, intermediário ou alto) que determinará, por sua vez, a percepção dos atributos da transação. Assim, as ações aplicadas por uma empresa não serão necessariamente as melhores alternativas para outra.

Os casos IBC e Luisa Abram apresentaram alto desenvolvimento da capacidade relacional, enquanto capacidade dinâmica, fato que resultou em mudanças de percepção da especificidade e incertezas que justificaram a adoção de estruturas de formas não plurais. Já a Empresa “A”, pode ser considerada como um exemplo contrafactual uma vez que possui capacidade relacional em nível menor (alinhada à demanda de seu mercado consumidor preponderantemente focado em cacau convencional) e adoção de estruturas de formas plurais na aquisição de amêndoas de cacau.

#### **6.6.2.2 Impactos da adoção de formas plurais ao longo do tempo**

Os resultados observados nesta pesquisa demonstraram que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas favorece à adoção de estruturas de formas não plurais. A partir deste achado, outro aspecto que pode enriquecer o modelo proposto é o do comportamento das estruturas de formas plurais ao longo do tempo já que trata-se de tema ainda pouco explorado e carente de consenso (Raynaud et al., 2019).

Como foi possível observar no estudo de caso deste capítulo, a Empresa “A” apresenta baixo nível de capacidade relacional, embora esteja alinhada com a sua orientação estratégica. As demais empresas, seguindo suas estratégias, possuem capacidades relacionais mais desenvolvidas e desta forma, pode-se tomar o caso da Empresa “A” como contra-factual das demais. Isto quer dizer que, de maneira didática, poder-se-ia admitir que a Empresa “A” representaria seus pares em um momento passado, em que tais capacidades não se encontravam ainda desenvolvidas. Evidentemente, tratam-se de estratégias bastante distintas, mas que trazem reflexões sobre o comportamento das formas plurais ao longo do tempo, na medida em que os mercados se transformam e as capacidades dinâmicas são desenvolvidas.

Assim dizendo, à medida que as capacidades dinâmicas são desenvolvidas pelas empresas, maiores serão suas atuações sobre as percepções dos atributos da transação, e conseqüentemente, mais provável o uso de estruturas de governança menos complexas ao longo do tempo. Sob a ótica de uma análise longitudinal, estruturas de formas plurais são substituíveis

por estruturas menos complexas de acordo com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Esta ideia levanta uma terceira proposição (P<sub>3</sub>), a ser explorada em estudos futuros:

*P<sub>3</sub>: Quanto mais desenvolvidas as capacidades dinâmicas ao longo do tempo, menor o uso de formas plurais.*

De toda forma, há de ser considerada a questão das mudanças ambientais que exigem ajustes nas capacidades operacionais das empresas. Ou melhor, a velocidade com que as mudanças ocorrem também pode influenciar na orientação estratégica e no desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas.

Independentemente disto, o que se pode supor, a partir dos achados neste estudo, é que tanto os atributos transacionais quanto as capacidades dinâmicas poderiam explicar por que as formas plurais prevalecem em alguns casos, mas não em outros; seja dentro de uma mesma firma ou mesmo entre diferentes setores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi entender como as capacidades dinâmicas influenciam na escolha das estruturas de governança na aquisição de amêndoas de cacau, e em especial, nas formas plurais nesta transação. Para tanto, foram integradas as abordagens da ECT e das Capacidades Dinâmicas. A ECT agrega ao estudo a faculdade de análise da transação a partir de seus atributos (especificidade, incerteza e frequência) e a compreensão de estruturas de governança como as formas plurais. Já a abordagem das Capacidades Dinâmicas possibilita o entendimento de como ocorrem os ajustes nas estruturas de governança perante mudanças no mercado.

A investigação ocorreu por meio de uma pesquisa qualitativa cujo estudo de caso foi composto por três empresas de características distintas, mas com importante participação no mercado cacauzeiro brasileiro. Além disso, representam a universo do setor, visto que foram obtidas informações de uma multinacional que representa, junto com seus concorrentes de orientação estratégica semelhante, quase que a totalidade deste mercado; enquanto as demais empresas representam o mercado de chocolates especiais, um nicho de mercado que vem ganhando relevância nos últimos anos.

O Modelo Integrativo apresentado e confrontado a partir dos casos supracitados parte do princípio de que o desenvolvimento da capacidade dinâmica de cada empresa está associado à demanda do seu mercado consumidor que por sua vez está alinhada à respectiva orientação estratégica. Portanto, foram observados diferentes resultados uma vez que as empresas não compartilham a mesma orientação estratégica e possuem segmentos de mercado próprios: (a) IBC e Luisa Abram apresentaram elevado nível de desenvolvimento de capacidade dinâmica e adoção de estruturas de governança menos complexas (formas não plurais), enquanto na (b) Empresa “A” foi constatado baixo nível de desenvolvimento de capacidade dinâmica e adoção de estruturas de governança mais complexas (formas plurais). Esta diversidade de resultados trouxe uma variedade de achados empíricos.

Primeiramente, foi possível obter evidências a favor do Modelo Integrativo e das proposições  $P_1$  (influência das capacidades dinâmicas sobre o nível de incerteza percebido) e  $P_2$  (influência das capacidades dinâmicas sobre o nível de especificidade de ativos percebido e grau de coordenação envolvido na transação). Isto é, a capacidade de resposta às mudanças ocorridas no mercado influencia na percepção dos atributos transacionais, levando a formas de organização menos complexas e custosas; desde que tais ajustes se alinhem à percepção da empresa quanto às demandas dos consumidores (orientação estratégica da firma).

Estes achados levantam diversos questionamentos teóricos. Embora não exista uma solução única universal, quais são os custos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas e quais os benefícios estratégicos trazidos por esta prática? Quais as economias trazidas pelo uso de formas organizacionais plurais ou não plurais? Supõe-se, a partir do Modelo Integrativo apresentado, que a orientação estratégica da firma constitua o ponto de partido para esta análise.

Segundo, o estudo em questão levanta questões a respeito do comportamento das formas plurais ao longo do tempo. Enquanto os primeiros autores a discutirem a estabilidade das formas plurais argumentavam a favor da sua transitoriedade ao longo do tempo, têm-se admitido, mais recentemente, a sua estabilidade. Ou seja, uma vez adotadas, as formas plurais tenderiam a se manter ao longo do tempo. Ao introduzir a perspectiva dinâmica, o presente estudo questiona ambas as perspectivas, pois a estabilidade não depende apenas dos atributos transacionais, mas sim das mudanças que ocorrem no setor e da capacidade da firma em se articular e responder a estas mudanças. Sendo assim, uma importante implicação derivada destes achados empíricos é que as formas plurais tentem a se manter em alguns casos, mas não em outros, devido à velocidade das mudanças no ambiente e às capacidades de resposta a elas; sempre alinhadas à orientação estratégica da firma. Isto poderia explicar a estabilidade em alguns casos, mas não em outros. Trata-se de uma questão bastante interessante para estudos futuros, pautados em uma abordagem longitudinal.

Os contratemplos que se apresentaram durante a pesquisa estão relacionados sobretudo à acessibilidade dos dados que podem apresentar caráter estratégico e sigiloso, além da dificuldade da obtenção de dados históricos para análise da evolução das mudanças nas estruturas de governança ao longo do tempo, ou seja, do estudo longitudinal sugerido anteriormente.

Além disso, sugere-se que a aplicação do Modelo Integrativo desenvolvido nesta pesquisa pode apresentar resultados importantes se aplicado a outros setores com culturas de diferentes características. Por fim, análises orientadas ao mapeamento dos mecanismos de aprendizagem utilizados pelas empresas durante o processo de desenvolvimento da capacidade dinâmica podem apresentar interpretações importantes para o entendimento da heterogeneidade das estruturas de governança.

## 8 REFERÊNCIAS<sup>17</sup>

- ABICAB. (2019). *Estatísticas Chocolate - Mercado 2019*. ABICAB. <http://www.abicab.org.br/paginas/chocolate/mercado-2019>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- AIPC. (2020). *Quem somos*. AIPC. <http://www.aipc.com.br/>
- AIPC. (2022). *Estatísticas*. AIPC. <http://aipc.com.br/estatisticas/importacao/>
- Almeida, C. M. V. C. de, Sena-Gomes, A. R., & Matos, P. G. G. de. (2002). Sistemas agroflorestais com o cacaueteiro como alternativa sustentável para uso em áreas desmatadas, no estado de Rondônia, Brasil. *Agrotrópica*, 14(3), 109–120.
- ANVISA. (2005). *Resolução-RDC N° 264, de 22 de setembro de 2005*. ANVISA. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/resolucao-rdc-no-264-de-22-de-setembro-de-2005.pdf>
- Azevedo, P. F. (2000). Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura Em São Paulo*, 47(1), 33–52.
- Baiardi, A., & Ribeiro, M. C. (2018). Subsídios de política agrícola na cacauicultura dos biomas Mata Atlântica. *Revista de Política Agrícola*, 2, 106–119.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(1), 49–61. <https://doi.org/10.2222/jsv.50.47>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Biofábrica da Bahia. (2021). *Quem somos*. Biofábrica Da Bahia. <https://www.biofabrica.org.br/quem-somos>
- Bitzer, V., Glasbergen, P., & Leroy, P. (2012). Partnerships of a feather flock together? An analysis of the emergence of networks of partnerships in the global cocoa sector. *Global Networks*, 12(3), 355–374. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2011.00359.x>
- Bradach, J. L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276–303.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, And Trust: From Ideal Types To Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97–118. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.15.1.97>
- Brousseau, E., & Raynaud, E. (2006). *The Economics of Multilevel Governance*. February 2011, 1–50.

---

<sup>17</sup> De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Cacauway. (2021). *A Empresa*. Cacauway. <http://cacauway.com.br/a-empresa/>
- CAOBISCO/ECA/FCC. (2015). *Cocoa Beans: Chocolate & Cocoa Industry Quality Requirements*. [http://www.cocoaquality.eu/data/Cocoa Beans Industry Quality Requirements Apr 2016\\_En.pdf](http://www.cocoaquality.eu/data/Cocoa%20Beans%20Industry%20Quality%20Requirements%20Apr%202016_En.pdf)
- Castka, P., & Corbett, C. J. (2014). Governance of Eco-Labels: Expert Opinion and Media Coverage. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 401. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2542-3>
- Cliquet, G. (2000). Plural forms in store networks: A model for store network evolution. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(4), 369–387. <https://doi.org/10.1080/09593960050138930>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cocoa Barometer. (2020a). *Agroforestry in the Cocoa Sector: A Need for Ambitious Collaborative Landscape Approaches* (Issue July).
- Cocoa Barometer. (2020b). *Cocoa Barometer*. Cocoa Barometer. <https://www.voicenetwork.eu/cocoa-barometer/>
- COCOBOD. (2021). *Cocoa is the mainstay of Ghana's economy*. COCOBOD. <https://cocobod.gh/pages/cocoa>
- Coe, S., & Coe, M. (2019). *The true history of chocolate* (3rd ed.). Thames & Hudson.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital Author ( s ): James S . Coleman Source : American Journal of Sociology , Vol . 94 , Supplement : Organizations and Institutions : Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure Publ. *American Journal of Sociology*, 94(1988), S95–S120.
- Commons, J. (1932). The Problem of Correlating Law, Economics and Ethics. *Wisconsin Law Review*, 8, 3–26.
- CONAB. (2017). *Preços Mínimos*. CONAB. [https://www.conab.gov.br/precos-minimos#:~:text=A Política de Garantia de,a regularidade do abastecimento nacional](https://www.conab.gov.br/precos-minimos#:~:text=A%20Pol%C3%ADtica%20de%20Garantia%20de%20,a%20regularidade%20do%20abastecimento%20nacional)
- CONAB. (2019). *Histórico Mensal Cacau*. CONAB. [https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuário-e-extrativista/analises-do-mercado/historico-mensal-de-cacau](https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecu%C3%A1rio-e-extrativista/analises-do-mercado/historico-mensal-de-cacau)
- De Lima, M. F., Borini, F. M., & Santos, L. L. (2020). A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas. *International Journal of Professional Business Review*, 5(1), 86. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i1.191>
- Díaz-Valderrama, J. R., Leiva-Espinoza, S. T., & Catherine Aime, M. (2020). The history of cacao and its diseases in the Americas. *Phytopathology*, 110(10), 1604–1619. <https://doi.org/10.1094/PHYTO-05-20-0178-RVW>
- DOE PA. (2008). *Diário Oficial do Estado do Pará de 18 de janeiro de 2008*. DOE PA. <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/6621445/pg-5-executivo-1-diario-oficial-do-estado-do-para-doepa-de-18-01-2008>
- Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. B., & John, G. (1995). Understanding Dual Distribution : The Case of Reps and House Accounts. *Journal of Law , Economics & Organization*, 11(1),

189–204.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Engel, S., Pagiola, S., & Wunder, S. (2008). Designing payments for environmental services in theory and practice: An overview of the issues. *Ecological Economics*, 65(4), 663–674. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.03.011>
- Estival, K. G. S., Corrêa, S. R. S., & Procópio, D. P. (2019). A construção dos mercados de qualidade do cacau no Brasil. *Revista Agraria Academica*, 2(1), 103–123. <https://doi.org/10.32406/v2n12019/103-123/agrariacad>
- FAOSTAT. (2019). *Crops Production Data*. FAOSTAT. <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>
- Ferreira, A. C. R., Ahnert, D., Neto, B. A. de M., & Mello, D. L. N. (2013). Guia de Beneficiamento de Cacau de Qualidade. In *Instituto Cabruca*.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The Art of Science. In *Handbook of Qualitative Research: Vol. i* (pp. 361–376).
- Foss, K., & Foss, N. J. (2004). The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. *Human Resources, Labour Relations and Organizations*, 15(1), 107–121. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-2-220>
- Gallo, P. J., Antolin-Lopez, R., & Montiel, I. (2018). Associative Sustainable Business Models: Cases in the bean-to-bar chocolate industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 905–916. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.021>
- García-Herrero, L., De Menna, F., & Vittuari, M. (2019). Sustainability concerns and practices in the chocolate life cycle: Integrating consumers' perceptions and experts' knowledge. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.06.003>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gomes, A. da S., & Pires, M. de M. (2015). *Cacaucultura estrutura produtiva, mercados e perspectivas*. Editus.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114–135.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719. <https://doi.org/10.1086/261404>

- Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415–440. <https://doi.org/10.1002/smj.458>
- Hart, O. D. (1988). Incomplete Contracts and the Theory of the Firm. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 119–139. <https://www.jstor.org/stable/765017>
- Hassini, E., Surti, C., & Searcy, C. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.042>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32, 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Hodgson, G. M. (1998a). Evolutionary and competence- Based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25(1), 25–56. <https://doi.org/10.1108/01443589810195606>
- Hodgson, G. M. (1998b). The Approach of Institutional Economics. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 166–192.
- IBC. (2022). IBC. IBC. <https://www.ibcacau.com.br/home>
- IBGE. (2019). *Censo Agropecuário 2017*. IBGE. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=73096>
- IBGE. (2021). *Levantamento Sistemático da Produção Agrícola Séries Históricas*. IBGE. <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6588>
- ICCO. (2020a). *Growing Cocoa*. ICCO. <https://www.icco.org/growing-cocoa/>
- ICCO. (2020b). *What is fine or flavour cocoa?* ICCO. <https://www.icco.org/fine-or-flavour-cocoa/>
- Imaflora. (2022). *Florestas de Valor*. Imaflora. <https://www.imaflora.org/o-que-fazemos/comunidades-areas-protetidas/florestas-de-valor>
- Instituto Arapyau, & Sebrae. (2019). *Análise Estratégica Setorial - Cacau Do Sul da Bahia*. [https://arapyau.org.br/wp-content/uploads/2019/05/PUBLICAÇÃO\\_SEBRAE\\_BA\\_estudo-de-mercados-para-o-cacau.pdf](https://arapyau.org.br/wp-content/uploads/2019/05/PUBLICAÇÃO_SEBRAE_BA_estudo-de-mercados-para-o-cacau.pdf)
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26, 395–413. <https://doi.org/10.1002/smj.460>
- Johnston, A. (2011). Facing up to social cost: The real meaning of corporate social responsibility. *Griffith Law Review*, 20(1), 221–244. <https://doi.org/10.1080/10383441.2011.10854696>
- Joskow, P. L. (1991). The Role of Transaction Cost Economics in Antitrust and Public Utility Regulatory Policies Author ( s ): Paul L . Joskow Source : *Journal of Law , Economics , & Organization* , Vol . 7 , Special Issue : [ Papers from the Conference on the New Science

- of Or. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(January 1991), 53–83.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767. <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- Kates, R. W., Clark, W. C., Corell, R., Hall, J. M., Jaeger, C. C., Lowe, I., Mccarthy, J. J., Schellnhuber, H. J., Bolin, B., Dickson, N. M., Faucheux, S., Gallopin, G. C., Grüber, A., Huntley, B., Jäger, J., Narpat, S., Kasperson, R. E., Mabogunje, A., Matson, P., ... Iii, B. M. (2001). Sustainability Science. *Science (New York, N.Y.)*, 292(5517), 641–642.
- Klein, P. G. (1998). New Institutional Economics. In *Encyclopedia of Law and Economics* (pp. 1689–1699).
- Kongor, J. E., Hinneh, M., de Walle, D. Van, Afoakwa, E. O., Boeckx, P., & Dewettinck, K. (2016). Factors influencing quality variation in cocoa (*Theobroma cacao*) bean flavour profile - A review. *Food Research International*, 82, 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2016.01.012>
- Kozicka, M., Tacconi, F., Horna, D., & Gotor, E. (2018). *Forecasting Cocoa Yields for 2050*. <https://hdl.handle.net/10568/93236>
- Krauss, J. (2017). What is cocoa sustainability? Mapping stakeholders' socio-economic, environmental, and commercial constellations of priorities. *Enterprise Development and Microfinance*, 28(3), 228–249. <https://doi.org/10.3362/1755-1986.17-000JK>
- Krauss, J. (2018). Representing environment and development - tracing links between drivers, representations and power dynamics in cocoa sustainability and beyond. *Journal of Political Ecology*, 25(1), 426–445. <https://doi.org/10.2458/v25i1.22043>
- Krzeminska, A., Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2013). Reconceptualizing Plural Sourcing. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1614–1627. <https://doi.org/10.1002/smj.2062>
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising : Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263–283.
- Leite, L. R. C. (2018). Estudo de Competitividade do Cacau e Chocolate no Brasil: Desafios na Produção e Comércio Global. In *MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS*. [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Brasilia/pdf/brz\\_sc\\_cadau\\_chocolate\\_MICS\\_por\\_2018.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Brasilia/pdf/brz_sc_cadau_chocolate_MICS_por_2018.pdf)
- Lobão, D. É., Setenta, W. C., Santos, E. S. dos, Curvelo, K., Lobão, É. de S. P., & Valle, R. R. (2011). Sistema cacau cabruca e a Mata atlântica: diversidade arbórea, conservação e potencial de produção. *Agrotrópica (Itabuna)*, 23(2/3), 115–124.
- Lobão, D. É. V. P. (2007). Agroecossistema Cacaueiro Da Bahia : Cacau- Cabruca E Fragmentos Florestais Na Conservação De Espécies Arbóreas. In *Tese*. UNESP - Universidade do Estado de São Paulo.
- Lucena, H. D., Paraense, V. C., & Mancebo, C. H. A. (2016). Viabilidade Econômica de Um Sistema Agroflorestal com Cacau e Essências Florestais de Alto Valor Comercial em Altamira-PA. *Revista de Administração e Negócios Da Amazônia*, 8(1), 73–84. <https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v8n1p73-84>
- Macher, J. T., & Richman, B. D. (2008). Transaction cost economics: An assessment of

- empirical research in the social sciences. *Business and Politics*, 10(1). <https://doi.org/10.2202/1469-3569.1210>
- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535–550. <https://doi.org/10.1002/smj.247>
- Marrocos, T. R., Moraes, M. E. B., & Gomes, R. L. (2018). Diagnóstico dos Padrões de Certificação Socioambiental do Cacau na Bahia, Brasil. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 14(3), 76–100.
- Martin, C. (2017). *Sizing the craft chocolate market*. *Fine Cacao and Chocolate Institute (blog)*. Chocolate Institute. <https://chocolateinstitute.org/blog/sizing-the-craft-chocolate-market/>
- Martins, R. (2007). *Processamento de Chocolate*.
- Matissek, R., Reinecke, J., Hagen, O. Von, & Manning, S. (2012). Sustainability in the Cocoa Sector - Review, Challenges and Approaches. *Moderne Ernährung*, 1(February), 1–27.
- May, P. (2011). Mecanismos de mercado para uma economia verde. In Conservação Internacional (Ed.), *Economia Verde - Desafios e oportunidades* (pp. 170–178). Conservação Internacional.
- Ménard, C. (1996). On clusters, hybrids, and other strange forms: The case of the french poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152(1), 154–183.
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345–376. <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>
- Ménard, C. (2013). Hybrid Modes of Organization: Alliances , Joint Ventures , Networks , and other ' strange ' animals. In *Handbook of Organizational Economics* (pp. 902–941). Princeton University Press.
- Ménard, C. (2018). Organization and governance in the agrifood sector : How can we capture their variety? *Agribusiness*, 34, 142–160. <https://doi.org/10.1002/agr.21539>
- Ménard, C., Martino, G., Oliveira, G. M., Royer, A., Saes, M. S. M., & Schnaider, P. S. B. (2022). Governing food safety through meso- institutions : A cross-country analysis of the dairy sector. *Agricultural & Applied Economics Association*, February, 1–20. <https://doi.org/10.1002/aapp.13278>
- Ménard, C., Saes, M. S. M., Silva, V. L. dos, & Raynaud, E. (2014). *Economia das Organizações: Formas Plurais e Desafios* (1st ed.). Editora Atlas.
- Ménard, C., & Shirley, M. M. (2014). The future of new institutional economics: from early intuitions to a new paradigm? *Journal of Institutional Economics*, 10(4), 541–565. <https://doi.org/10.1017/S174413741400006X>
- Mercado do Cacau. (2017). *Governo incentiva plantio de cacau com R\$ 2,13 bilhões para investimentos*. Mercado Do Cacau. <http://mercadodocacau.com/artigo/governo-incentiva-plantio-de-cacau-com-r-2-13-bilhoes-para-investimentos>
- Mercado do Cacau. (2018). *Conheça as maiores empresas de chocolate do mundo*. Mercado Do Cacau. <http://mercadodocacau.com/artigo/conheca-as-maiores-empresas-de-chocolate-do-mundo>
- Mercado do Cacau. (2019). *Olam adquire controle da maior processadora de cacau da*

- Indonésia. Mercado Do Cacau.* <https://www.mercadodocacau.com/artigo/olam-adquire-controle-da-maior-processadora-de-cacau-da-indonesia>
- Mercado do Cacau. (2020). *Produção de cacau cresce e Estado já tem 25 fábricas de chocolate.* Mercado Do Cacau. <https://www.mercadodocacau.com.br/artigo/producao-de-cacau-cresce-e-estado-ja-tem-25-fabricas-de-chocolate>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Fundamentals of Qualitative Data Analysis.* SAGE.
- Ministério da Agricultura, P. e A. (2019). *A CEPLAC.* Ministério Da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/ceplac/a-ceplac>
- Ministério da Agricultura, P. e A. (2020). *Cartilha de Boas Práticas na Lavoura Cacaueira no Estado do Pará.* Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
- Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços. (2021). *Balança Comercial Abril 2021.* MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. [https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg\\_principal\\_bc/principais\\_resultados.html](https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg_principal_bc/principais_resultados.html)
- Mintzberg, H. (1983). *The Case for Corporate Responsibility.*
- Mols, N. P. (2010). Economic explanations for concurrent sourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 61–69. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.09.001>
- Mols, N. P., Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2012). Plural governance: The effect of internal production on supplier performance. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 874–885. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.022>
- Monteverde, K., & Teece, D. J. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *The Bell Journal of Economics*, 13(1), 206–213. <https://doi.org/10.2307/3003441>
- Müller, M. W., & Gama-Rodrigues, A. C. (2007). Sistemas agroflorestais com cacauero. *Ciência, Tecnologia e Manejo Do Cacaueiro. CEPLAC/CEPEC, Ilhéus, January*, 246–271.
- Nascimento, F. R. (2004). *Políticas Públicas e o Agronegócio Cacau.* Editus.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Cambridge University Press.
- Parmigiani, A. (2007). Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, 28(December 2004), 285–311. <https://doi.org/10.1002/smj.580>
- Penker, M. (2006). Mapping and measuring the ecological embeddedness of food supply chains. *Geoforum*, 37(3), 368–379. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2005.09.001>
- Perrigot, R., Cliquet, G., & Piot-lepetit, I. (2009). Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. *European Management Journal*, 27, 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.11.001>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199303%2914%3A3%3C179%3ATCOCAA%3E2.0.CO%3B2-A>
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2009). Managing sustainability with the support of business

- intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organisational context. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178–191. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.001>
- Piasentin, F. B., & Saito, C. H. (2014). Os diferentes métodos de cultivo de cacau no sudeste da Bahia, Brasil: Aspectos históricos e percepções. *Boletim Do Museu Paraense Emílio Goeldi: Ciências Humanas*, 9(1), 61–78. <https://doi.org/10.1590/S1981-81222014000100005>
- Piotto, D., Marques, J. R., & Nunes, A. (2020). Desempenho de Espécies Madeireiras em Sistema Agroflorestal de Cacaueiro e Seringueira no Sul da Bahia, Brasil. *Agrotópica*, 32(2), 97–104. <https://doi.org/10.21757/0103-3816.2020v32n2p97-104>
- Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5–15. <https://doi.org/10.1057/emr.2009.1>
- Planalto Federal. (2018). *Lei nº 13.710, de 24 de agosto de 2018*. Planalto Federal. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13710.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13710.htm)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 275–290. <https://doi.org/10.1109/9780470049167.ch7>
- Puranam, P., Gulati, R., & Bhattacharya, S. (2013). How Much to Make and How Much to Buy? An Analysis of Optimal Plural Sourcing Strategies. *Strategic Management Journal*, 34(April), 1145–1161. <https://doi.org/10.1002/smj.2063>
- QIMA IBD. (2022). *QIMA IBD*. QIMA IBD. <https://www.ibd.com.br/>
- Quartey-Papafio, T. K., Javed, S. A., & Liu, S. (2020). Forecasting cocoa production of six major producers through ARIMA and grey models. *Grey Systems: Theory and Application, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/gS-04-2020-0050>
- Raynaud, E., Schnaider, P. S. B., & Saes, M. S. M. (2019). Surveying the Economics of Plural Modes of Organization. *Journal of Economic Surveys*, 00(0), 1–22. <https://doi.org/10.1111/joes.12315>
- Reuters. (2012). *Barry Callebaut makes \$950 million bet on Asian chocolate*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-barrycallebaut-petrafoods-idUSBRE8BB0PL20121212>
- Reuters. (2015). *Olam completes acquisition of ADM's cocoa business*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-cocoa-olam-intl-archer-daniels-idUSKCN0SA24Y20151016>
- Rosa, L. B. (2008). Pdp: Estudo De Caso Em Empresa Do Setor Alimentício Brasileiro. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 13.
- Sambuichi, R. H. R. (2009). Uso das árvores nativas em sistemas agroflorestais no sul da Bahia. In *Nossas árvores: conservação, uso e manejo de árvores nativas no sul da Bahia* (pp. 95–110). Editus. <https://doi.org/10.7476/9788574555157.0006>
- Santander Muñoz, M., Rodríguez Cortina, J., Vaillant, F. E., & Escobar Parra, S. (2020). An overview of the physical and biochemical transformation of cocoa seeds to beans and to chocolate: Flavor formation. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 60(10), 1593–1613. <https://doi.org/10.1080/10408398.2019.1581726>
- Santos, K. L. dos. (2020). A economia do cacau em Gana no início do século XXI. *Revista*

*Geografias*, 28(2), 52–72.

- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 241–259. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2938-0>
- Schnaider, P. S. B. (2015). *HETEROGENEIDADE DE FORMAS PLURAIS: UMA ABORDAGEM DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO REVISADA*. Universidade de São Paulo.
- Schnaider, P. S. B., Ménard, C., & Saes, M. S. M. (2018). Heterogeneity of plural forms: A revised transaction cost approach. *Managerial and Decision Economics*, 39(6), 652–663. <https://doi.org/10.1002/mde.2935>
- SEMA. (2019). *Governo define novo modelo de manejo de cultivo de cacau cabruca*. SEMA. <http://www.meioambiente.ba.gov.br/2019/04/11687/Governo-define-novo-modelo-de-manejo-de-cultivo-de-cacau-cabruca.html>
- SENAR. (2017). Sistemas Agroflorestais (SAFs): conceitos e práticas para implantação no bioma Amazônico. In *Coleção SENAR 199*.
- SENAR. (2018). *Cacau : manejo e colheita*.
- Serrano, R. M., Ramirez, M. R. G., & Gasco, J. L. G. (2018). Should we make or buy ? An update and review. *European Research on Management and Business Economics*, 24, 137–148.
- Shelanski, H. A., & Klein, P. G. (1995). Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(2), 335–361. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036875>
- Shevchenko, A., Lévesque, M., & Pagell, M. (2016). Why Firms Delay Reaching True Sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(5), 911–935. <https://doi.org/10.1111/joms.12199>
- Silva, A. B., Godoi, C. K., & Bandeira-de-Melo, R. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos* (2nd ed.). Editora Saraiva.
- Silva, A. F., Fachinello, A. L., Boteon, M., Castro, N. R., & Gilio, L. (2017). Estrutura E Renda Da Cadeia Produtiva Do Cacau E Chocolate No Brasil. *Revista de Economia e Agronegócio*, 15(3), 323–343. <https://doi.org/10.25070/rea.v15i3.455>
- Silva, A. R. de A., Bioto, A. S., Efraim, P., & Queiroz, G. de C. (2017). Impact of sustainability labeling in the perception of sensory quality and purchase intention of chocolate consumers. *Journal of Cleaner Production*, 141, 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.024>
- Silva, E., Barros, M., Azevedo, A., & Reis, N. (2018). Corporate Social Responsibility In Cocoa Production : Analysis Of Chocolate Industry Actions. *Gestão e Desenvolvimento*, 15(1), 183–204.
- Silva, L. C. (2005). Cadeia Produtiva de Produtos Agrícolas. In *UFES – Universidade Federal do Espírito Santo*.
- Silva, V. D. A. (2013). A agricultura familiar e o desenvolvimento no Brasil. *Revista Espaço Acadêmico*, 146, 70–78.
- Silva, V. L. dos S., & Azevedo, P. F. De. (2006). Contratos interfirmas em diferentes ambientes

- institucionais : o caso McDonald ' s França versus Brasil. *RAUSP Management Journal*, 41(4), 381–393.
- Simon, H. A. (1995). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 49(February), 99–118.
- Sonnino, R., & Marsden, T. (2006). Beyond the divide: Rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181–199. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbi006>
- Stefani, G., Romano, D., & Cavicchi, A. (2006). Consumer expectations, liking and willingness to pay for specialty foods: Do sensory characteristics tell the whole story? *Food Quality and Preference*, 17(1–2), 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2005.07.010>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(August), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities : Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, December, 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Telles, R. (2001). O Conceito de Matriz De Amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64–72.
- Toledo, J. C. de, Batalha, M. O., & Amaral, D. C. (2000). Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 90–101. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902000000200010>
- Toledo, K. (2012). *Pesquisa desvenda ponto fraco da vassoura de bruxa*. FAPESP. <https://agencia.fapesp.br/pesquisa-desvenda-ponto-fraco-da-vassoura-de-bruxa/15623/>
- Toledo, L. A., & Shiaishi, G. de F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratorias qualitativas: um ensaio paa a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista Da FAE*, 12(1), 103–119.
- Tscharntke, T., Clough, Y., Bhagwat, S. A., Buchori, D., Faust, H., Hertel, D., Hölscher, D., Jührbandt, J., Kessler, M., Perfecto, I., Scherber, C., Schroth, G., Veldkamp, E., & Wanger, T. C. (2011). Multifunctional shade-tree management in tropical agroforestry landscapes - A review. *Journal of Applied Ecology*, 48(3), 619–629. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2664.2010.01939.x>
- Tscharntke, T., Milder, J. C., Clough, Y., Declerck, F., Waldron, A., Rice, R., & Ghazoul, J. (2015). Conserving Biodiversity Through Certification of Tropical Agroforestry Crops at Local and Landscape Scales. *Conservation Letters*, 8(February), 14–23. <https://doi.org/10.1111/conl.12110>
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Vainsencher, S. A. (2009). *Cacau*. Fundação Joaquim Nabuco. [http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=586%3Acacau&catid=38%3Aletra-c&Itemid=1#:~:text=No Brasil%2C](http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar/index.php?option=com_content&view=article&id=586%3Acacau&catid=38%3Aletra-c&Itemid=1#:~:text=No Brasil%2C)

oficialmente%2C começou-,%2C em Canavieiras%2C na Bahia

- Varela, L. B., & Santana, A. C. de. (2009). Aspectos econômicos da produção e do risco nos sistemas agroflorestais e nos sistemas tradicionais de produção agrícola em tomé-açu, Pará - 2001 a 2003. *Revista Árvore*, 33(1), 151–160. <https://doi.org/10.1590/s0100-67622009000100016>
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Warner, K. D. (2007). The quality of sustainability: Agroecological partnerships and the geographic branding of California winegrapes. *Journal of Rural Studies*, 23(2), 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.09.009>
- WCF. (2014). *Cocoa Market Update*. WCF – WORLD COCOA FOUNDATION. <https://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/Cocoa-Market-Update-as-of-4-1-2014.pdf>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1991a). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–4296. <http://www.jstor.org/stable/2393356>
- Williamson, O. E. (1991b). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75–94.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453–486.
- Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
- Williamson, O. E. (2005). The Economics of Governance. *American Economic Review*, 95(2), 1–18. <https://doi.org/10.1257/000282805774669880>
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5th ed.). Bookman.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, 7, 79–88.
- Zaroni, M. M. H., & Aidar, T. (1992). Previsão de Safras de Cacau com Base em Método de Contagem de Frutos. *Pesquisa Agropecuaria Brasileira*, 27(6), 817–833.

- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zylbersztajn, D. (2014). Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola* (1st ed., pp. 267–294). Embrapa.

## 9 APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. A empresa atua no mercado do cacau há quanto tempo (mercado internacional e nacional)?  
Quais foram os principais eventos ao longo do tempo?
2. Qual o volume de processamento anual?
3. Quais são as principais formas de aquisição de cacau? (produção própria, mercado spot, contratos relacionais, contratos formais de curto, médio e longo prazo)
4. Há necessidade de importação de amêndoas de cacau?
5. De que forma o mercado consumidor e as mudanças tecnológicas influenciaram os negócios da empresa ao longo do tempo? Informe os principais eventos de maiores impactos.
6. As amêndoas de cacau utilizadas são preponderantemente de origem sustentável? Qual o percentual atual e como foi esta evolução ao longo do tempo?
7. Em relação a oferta de amêndoas de cacau sustentável no mercado nacional, você diria que atende confortavelmente a necessidade produtiva da empresa? Como esta situação vem mudando ao longo do tempo?
8. Quais são as principais vantagens e desvantagens na estrutura de contratos de compra que vocês adotam atualmente?
9. Manter uma única forma de aquisição é algo viável? Por quê?
10. Houve eventos pontuais que influenciaram as mudanças nas formas de aquisição das amêndoas de cacau? Se sim, quais?
11. Como é o relacionamento com os produtores? Vocês utilizam intermediários ou cooperativas nas negociações?
12. Quantos fornecedores de cacau vocês possuem atualmente? Este número mudou muito ao longo do tempo?
13. É fácil trocar de fornecedores? Há contratos de fornecimento exclusivos ou os fornecedores vendem para outras processadoras também?
14. Há algum controle de qualidade específico além das certificações? Monitoramento in loco da produção, por exemplo.
15. É realizado algum tipo de controle histórico do desempenho dos fornecedores ao longo do tempo? Como é realizada a escolha dos fornecedores? Quais os critérios mais importantes?
16. São desenvolvidos programas de treinamento dos fornecedores? Quais os principais e com que frequência são realizados? De que forma impactam na qualidade das amêndoas de cacau?

17. Há a necessidade de desenvolvimento e implantação de novas tecnologias e processos para reduzir os riscos de abastecimento? Como estas ações evoluíram ao longo do tempo? Foram necessárias ações mais assertivas em algum período específico?
18. São desenvolvidas parcerias/alianças com fornecedores para garantir a qualidade das amêndoas e pontualidade da entrega? Em caso afirmativo, em quais situações foram necessárias? Em caso negativo, o que seria necessário para serem realizadas?
19. Além das ações junto aos fornecedores, são realizadas parcerias com outras instituições (ONGs, cooperativas, centros de pesquisa externos) para assegurar o abastecimento da cadeia produtiva? A quantidade destas parcerias está aumentando ou se mantendo com o decorrer dos anos?
20. Como as regulamentações afetam o fornecimento de cacau? Como estas ações impactaram as negociações de compra ao longo do tempo? Há algum outro fator externo importante?
21. Como são mensurados os impactos de programas realizados junto às comunidades locais aos fornecedores? Estas ações influenciam o comprometimento e fidelidade dos fornecedores com a empresa?

## 10 APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) para a pesquisa de campo intitulada “Formas Plurais e Capacidades Dinâmicas: uma análise dos arranjos organizacionais adotados por processadoras de cacau no Brasil” desenvolvida no Departamento de Administração da FEA-USP. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada por Paula Sarita Bigio Schnaider Nissimoff (FEA-USP) e Luciana Matsumura (FEA-USP), a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail paula.schnaider@usp.br e luciana.matsu@usp.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos acadêmicos do estudo, que busca analisar como a abordagem das Capacidades Dinâmicas explica as Formas Plurais no processo de aquisição de amêndoas de cacau pelas processadoras no Brasil.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos coordenadores da pesquisa.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

(  ) Autorizo / (  ) Não autorizo que o nome da minha empresa seja citado na lista das organizações entrevistadas para esta pesquisa.

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Nome da empresa (opcional): \_\_\_\_\_

E-mail de contato (se desejar receber os resultados da pesquisa): \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_