

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD

MARIELE LAÍS CHRIST

**DO CACAU AO CHOCOLATE: INTERNACIONALIZAÇÃO DO
CHOCOLATE *TREE TO BAR* DA BAHIA À LUZ DO TRIPÉ DA
ESTRATÉGIA**

Recife
2020

MARIELE LAÍS CHRIST

**DO CACAU AO CHOCOLATE: INTERNACIONALIZAÇÃO DO
CHOCOLATE *TREE TO BAR* DA BAHIA À LUZ DO TRIPÉ DA
ESTRATÉGIA**

Orientador (a): Viviane Santos Salazar, Dra.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, linha de Estratégia, Operações e Sustentabilidade.

Recife
2020

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

C555d Christ, Mariele Laís
Do cacau ao chocolate: internacionalização do chocolate *tree to bar* da Bahia à luz do tripé da estratégia / Mariele Laís Christ. - 2020.
166 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Viviane Santos Salazar.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2020.
Inclui referências e apêndices.

1. Internacionalização de empresas. 2. Estratégias de internacionalização.
3. Chocolate *tree to bar*. I. Salazar, Viviane Santos (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2020 – 029)

MARIELE LAÍS CHRIST

**DO CACAU AO CHOCOLATE: INTERNACIONALIZAÇÃO DO
CHOCOLATE *TREE TO BAR* DA BAHIA À LUZ DO TRIPÉ DA
ESTRATÉGIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, linha de Estratégia, Operações e Sustentabilidade.

Aprovada em: 18/02/2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dra. Viviane Santos Salazar (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^º Dr. Marcos André Mendes Primo (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^º Dr. Jefferson Marlon Monticelli (Examinador Externo)
Universidade La Salle

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, e por ter me dado saúde e sabedoria para realizar meus sonhos e cumprir mais essa etapa. Agradeço também pelas pessoas maravilhosas que já cruzaram minha vida e também nesses últimos dois intensos anos.

Em primeiro lugar, a minha família, meus eternos incentivadores e que sempre deram todo o suporte, emocional e financeiro, em todos os momentos. Quando o assunto era educação, nunca mediram esforços em me proporcionar o melhor. Aos meus pais, Mauri e Ingride, muito obrigada por tudo, essa dissertação é pra vocês! Ao mano, Mateus, agradeço pela irmandade e companheirismo de sempre.

Ao Lucas, meu amor, que pacientemente e diariamente lidou com as rotinas de uma mestranda: com os prazos, os artigos para ler e escrever, os seminários pra apresentar e os trabalhos em grupo para terminar. E com quem, no meio da coleta de dados pra dissertação, também casei. Meu muito obrigada por ter sido meu apoio sempre e por sua compreensão e atenção inexplicável!

À minha orientadora Viviane, pelo seu carisma e espontaneidade que tornaram esse processo tão mais leve! E que, mesmo em meio a tantas mudanças no último ano, me apoiou em minhas decisões e manteve a orientação mesmo à distância.

Aos colegas de mestrado do PROPAD pelos bons momentos compartilhados, nos corredores da UFPE, nos almoços no RU, nos cafés, pelas risadas e conversas jogadas fora, além de todos os desabafos trocados. Obrigada também por terem me acolhido em Recife, em especial Ane Izabelle, Filipe, Géssika, Marília, Priscila e tantos outros.

À CAPES e a população brasileira pela bolsa concedida para realização dos meus estudos e pesquisa durante quase um ano e meio. Também aos colegas da Apex-Brasil, que acompanharam a fase final da dissertação e à instituição que espero que esta pesquisa contribua, para que continuemos na nobre missão de promover as empresas brasileiras internacionalmente!

Por fim, mas não menos importante, agradeço às empresas e instituições que gentilmente cederam seu tempo e, de boa vontade contribuíram para a presente pesquisa. Especialmente às empresas de chocolate *Tree to bar*, obrigada por terem me inspirado com suas histórias de vida e por me cativarem com seus desejos de transformar esse mundo num lugar melhor!

RESUMO

A globalização dos mercados internacionais faz com que cada vez mais empresas tenham a estratégia de estender sua atuação para além das fronteiras nacionais. No Brasil, a internacionalização das empresas é um fenômeno crescente, especialmente desde a década de 90. Entretanto, a pauta exportadora brasileira é concentrada em mais de 50% por commodities, produtos de baixo valor agregado. O cacau é um destes produtos do agronegócio do qual o Brasil é historicamente um importante produtor e exportador. Contudo, recentemente tem-se observado na região cacauicultora do sul da Bahia, a consolidação da produção não apenas de cacau, mas também de chocolate, procurando ampliar a cadeia produtiva ao verticalizar a produção para gerar mais valor ao que antes era comercializado como apenas uma matéria-prima. Tal chocolate *Tree to bar* (da árvore para a barra) também tem sido destinado para vendas externas. Desta forma, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a estratégia de internacionalização das empresas produtoras de chocolates *Tree to bar* originários do sul da Bahia a partir das perspectivas da indústria, dos recursos internos da empresa e das instituições. Para dar suporte a essa reflexão, busca-se bases teóricas na Estratégia Empresarial, nas teorias de Internacionalização de Empresas e no Tripé de Estratégia de Negócios Internacionais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, tendo como método o estudo de casos múltiplos, com coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, com empresas produtoras de chocolate *Tree to bar* com cacau originário da Bahia já internacionalizadas. Também foram entrevistadas as associações destas empresas e demais agentes formais institucionais que promovam a internacionalização deste produto. Assim, ao se analisar as “arestas” do diamante da vantagem competitiva de Porter para a indústria do chocolate *Tree to Bar* brasileiro, vê-se que o Brasil, e especialmente a Região Sul Baiana, detêm elementos competitivos sólidos em todos os quatro atributos, sendo um raro caso de país com a cadeia produtiva completa: do cacau ao chocolate, competitiva internacionalmente. Cada uma das empresas analisadas seguiu uma trajetória de internacionalização com particularidades, salientada pelos recursos internos de cada uma. De forma geral, os recursos que mais se destacaram foram os recursos tangíveis financeiros e recursos intangíveis humanos e reputação. Por fim, a análise institucional permitiu auferir que as instituições têm influências positivas e negativas sob o setor e os agentes formais institucionais, uma participação ainda tímida. Contudo, as políticas de fomento à exportação do setor vêm alterando as suas “regras do jogo”.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas. Estratégias de Internacionalização. Visão baseada em instituições. Chocolate *Tree to bar* brasileiro.

ABSTRACT

The globalization of international markets means that more and more companies have the strategy of extending their activities beyond national borders. In Brazil, the internationalization of companies is a growing phenomenon, especially since the 1990s. However, the Brazilian export list is concentrated in more than 50% by commodities, low value-added products. Cocoa is one of these agribusiness products of which Brazil is historically an important producer and exporter. However, recently in the cocoa growing region of southern Bahia, the consolidation of production not only of cocoa, but also of chocolate has been observed, seeking to expand the production chain by verticalizing the production to generate more value to what was previously marketed as a raw material. Such Tree to bar chocolate has also been sent for foreign sales. Thus, this research aims to analyze the internationalization strategy of Tree to bar chocolates producing companies from southern Bahia from the perspective of the industry, the company's internal resources and institutions. To support this reflection, we seek theoretical bases in Business Strategy, the Internationalization of Business Theories and the International Business Strategy Tripod. A qualitative research was carried out, having as method the study of multiple cases, with data collection through in-depth interviews with semi-structured script, with already internationalized Tree to bar chocolate producers with cocoa originated from Bahia. Associations of these companies and other institutional formal agents promoting the internationalization of this product were also interviewed. Thus, by analyzing the diamond “edges” of Porter's competitive advantage for the Brazilian Tree to Bar chocolate industry, we observe that Brazil, and especially the Southern region of Bahia, has solid competitive elements in all four attributes, being a rare case of a country with a complete production chain: from cocoa to chocolate, and internationally competitive. Each of the companies analyzed followed a trajectory of internationalization with particularities, highlighted by the internal resources of each one. Overall, the most prominent resources were tangible financial resources and human intangible resources and reputation. Finally, institutional analysis shows that institutions have positive and negative influences on the sector and the institutional formal agents still have shy participation. However, the sector's export promotion policies have been changing its “rules of the game”.

Keywords: Internationalization of companies. Internationalization Strategies. Institution-based view. Brazilian Tree to bar chocolate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões da estratégia e o propósito organizacional	22
Figura 2 - Tipos de Estratégias.....	23
Figura 3 – Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa.....	26
Figura 4 – Modelo Diamante da Vantagem Competitiva das Nações.....	32
Figura 5- Instituições, Organizações e Escolhas Estratégicas	41
Figura 6 – Tripé da estratégia.....	42
Figura 7 - Cadeia Produtiva do Cacau e do Chocolate.....	59
Figura 8 – Diamante de Porter da Indústria de chocolate Treeto Bar no Brasil.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção de cacau por estados no Brasil	59
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos com embasamento teórico do tripé de estratégia para negócios internacionais	16
Quadro 2 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais por Grau de Complexidade	27
Quadro 3 – Dimensões das instituições.....	40
Quadro 4 – Influência da Indústria, Recursos da firma e Instituições nas Estratégias de Internacionalização	47
Quadro 5–Entrevistas nas empresas	51
Quadro 6–Entrevistas nas instituições.....	52
Quadro 7 – Categorias de Análise da Indústria.....	65
Quadro 8 – Categorias de Análise das Estratégias de Internacionalização e Recursos.....	85
Quadro 9 – Síntese das Estratégias de Internacionalização dos casos estudados.....	122
Quadro 10 - Síntese dos Recursos Internos identificados nos casos estudados	124
Quadro 11 – Síntese da verificação empírico da análise institucional	146

LISTA DE SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ABICAB	Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ACSB	Associação Cacau Sul Bahia
CEPLAC	Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
CIC	Centro de Inovação do Cacau
CIN	Centro Internacional de Negócios
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EI	Empreendedorismo Internacional
FIEB	Federação das Indústrias da Bahia
IG	Indicação Geográfica
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IP	Indicação de Procedência
RBV	Resource Based View (Visão baseada em recursos)
SCP	Structure–conduct–performance (Estrutura-conduta-desempenho)
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	10
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA – PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	20
2.1.1	O que é Estratégia	20
2.1.2	Processo de formação da Estratégia	21
2.1.3	Internacionalização	25
2.2	ANALISANDO A INDÚSTRIA: PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO E A VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES	28
2.3	ANALISANDO A ORGANIZAÇÃO: VISÃO BASEADA EM RECURSOS E INTERNACIONALIZAÇÃO	34
2.4	A INFLUÊNCIA INSTITUCIONAL: VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES PARA NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	39
2.5	QUADRO TEÓRICO BASE PARA A PESQUISA	46
3	METODOLOGIA	48
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	48
3.2	COLETA DOS DADOS	49
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	53
4	ANÁLISE DOS DADOS	55
4.1	A INDÚSTRIA DE CHOCOLATE E ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE À LUZ DO DIAMANTE DE PORTER	55
4.1.1	A cadeia produtiva do cacau e do chocolate no Brasil	55
4.1.2	O Movimento do Chocolate <i>Bean to bar</i> e <i>Tree to Bar</i>	61
4.1.3	Vantagem competitiva da indústria do chocolate Tree to Bar brasileiro – Análise segundo o modelo diamante de Porter	65
4.2	OS CASOS ESTUDADOS – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E RECURSOS INTERNOS COMO PROPULSORES	85
4.2.1	AMMA	86

4.2.2 Baianí	98
4.2.3 Mestiço Chocolates	110
4.2.4 Síntese da análise dos casos estudados.....	120
4.3. O AMBIENTE INSTITUCIONAL NO APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO	125
4.3.1 Instituições Formais	127
4.3.1.1 Atuação do Projeto Brazilian Sweet and Snacks – parceria Apex-Brasil e ABICAB .	129
4.3.1.2 Atuação da FIEB – Federação das Indústrias da Bahia	135
4.3.1.3 Associação Bean to Bar Brasil.....	138
4.3.2 Instituições Informais	141
4.3.3 Síntese da visão baseada em instituições	144
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS	154
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas.....	164
APÊNDICE B – Carta de Apresentação da Pesquisa Acadêmica	166

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O fenômeno da globalização dos mercados internacionais traz consigo um novo conceito de interação e de trocas globais, entre países e empresas, em setores sociais, políticos, tecnológicos e econômicos. Em meio a este cenário, a estratégia de estender a atuação das empresas para além das fronteiras nacionais pode ser um importante passo de crescimento das empresas visando manter ou ampliar a competitividade ou mesmo sobreviver no mercado doméstico frente aos concorrentes internacionais.

Ao analisar-se a globalização dos mercados, observa-se que a importância dos países emergentes vem se tornando cada vez mais preponderante, especialmente após a crise econômico-financeira de 2008, que atingiu nomeadamente as economias mais avançadas do globo, diminuindo as discrepâncias entre as economias de países desenvolvidos e de países emergentes. Mesmo atualmente, depois de alguns eventos políticos e econômicos que acarretaram certa instabilidade nesses países emergentes, como a forte fuga de capitais de muitos mercados em 2013, a ameaça de crise na Bolsa de Valores da China em 2015 e a grave crise econômica brasileira, motivada pelo fim do superciclo das commodities, advoga-se que os países emergentes voltam à cena da globalização com forças renovadas (FARIZA, 2018).

O Brasil abriu seu mercado para internacionalização tardiamente (CARNEIRO; BAMMATZI; CAVUSGIL, 2018), somente na década de 90, sendo considerado um *late mover* (FLEURY; FLEURY, 2007), devido a proteção do mercado doméstico até a década de 1990, e também devido à dimensão geográfica do país com substancial consumo interno, da falta de incentivos do governo e da distância cultural com outros países vizinhos (FLEURY; FLEURY, 2011). Apesar disso, o país vem apresentando um acréscimo das exportações e intensa internacionalização de suas empresas nos últimos anos. Apesar da notória instabilidade política e econômica que o país vem enfrentando recentemente, as exportações brasileiras cresceram 10,2% em 2018 – em comparação com 2017 -, alcançando o patamar de vendas externas no valor de US\$ 239,8 bilhões (MDIC, 2019), demonstrando a importância das exportações para o país e o potencial a ser explorado.

Porém, a pauta exportadora brasileira ainda encontra-se profundamente centrada em commodities, especialmente produtos agrícolas e minerais, como a soja e o minério de ferro, que são responsáveis por mais de 50% das vendas externas do Brasil, segundo a Associação

Brasileira de Comércio Exterior (AEB, 2018). A principal desvantagem de pautar a exportação em commodities é que tais produtos sofrem oscilações constantes no seu preço, além de possuírem baixa competitividade e baixo valor agregado, podendo gerar períodos de instabilidade e de dependência para o país exportador.

O cacau é um destes produtos commodities do agronegócio do qual o Brasil é historicamente um importante produtor e exportador. Atualmente, o Brasil é o 7º maior produtor mundial de cacau, sendo o estado da Bahia e, mais especificamente, a região sul¹ do estado, responsável por 40% desta produção (LEITE, 2018). A produção no sul da Bahia é histórica para o país e remonta ao século XVIII, quando a amêndoa do cacau foi trazida para a região. No século XX, acabou-se estabelecendo uma monocultura na região, altamente dependente dos mercados externos (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018).

Ao longo da história da cacauicultura brasileira algumas crises impactaram a produção, e a disseminação da praga fúngica “vassoura de bruxa” no final da década de 80, que dizimou as plantações de cacau da região, é considerada a mais marcante (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018). Para amenizar os efeitos desta praga, “desde o início do século XXI, ocorreu uma incessante busca por inovações por parte dos produtores, pesquisadores e gestores públicos” (FONTES, 2013, p. 24). Entre estas inovações, destacam-se os investimentos para a produção de amêndoas de cacau *premium* e o estabelecimento de centros de inovação para o cacau (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018).

Uma das mais recentes inovações observadas na região é a consolidação de agroindústrias produtoras não apenas de cacau fino, mas também de chocolate, procurando ampliar a cadeia produtiva e produzir um produto de maior valor agregado, cujos preços podem custar até 400% a mais do que o do simples cacau commodity (ALBERTIM, 2018). Assim, a região procura superar o modelo antigo, de mero fornecedor de matéria-prima, caminhando para a verticalização e valorizando a produção de um chocolate fino, de cacau orgânico e com alto valor agregado (JORNAL GRANDE BAHIA, 2018).

Esta consolidação de empresas produtoras de chocolate no sul da Bahia trata-se de um fenômeno recente: enquanto que em 2013 existiam apenas 3 marcas de chocolate da região (OLIVEIRA, 2017); em 2019, já foram identificadas mais de 70 marcas de chocolate no sul da Bahia (BAHIA DE VALOR, 2019). Este chocolate produzido na região é caracterizado como sendo *bean to bar* (da amêndoa para a barra) ou até mesmo *Tree to Bar* (da árvore para a barra),

¹ Região Sul da Bahia: espaço geográfico situado ao sul do território baiano, onde se desenvolveu grande parte da atividade cacauicultura do país, composta por 56 municípios, sendo os mais representativos dessa região Itabuna e Ilhéus.

quando o mesmo produtor de chocolate também controla o processo de cultivo de cacau. Em ambos os processos, o fabricante de chocolate tem controle sobre toda a cadeia produtiva. Os produtores são responsáveis por quase até a fase final da produção — transformando matéria prima em chocolate de maneira artesanal. (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018). Trata-se de um movimento recente no Brasil e também no mundo, mas que busca acentuar as características mais puras do chocolate, explorando o sabor do cacau, com ingredientes básicos e preocupações como responsabilidade social e ambiental na produção do cacau e chocolate.

Assim, depois de já ter sido o maior produtor de cacau do Brasil, a Bahia também quer se consolidar como referência na produção de chocolate de qualidade (BAHIA DE VALOR, 2019), sendo que o sul do estado já possui Indicação Geográfica de Procedência do cacau, conquistado em 2018. Tal Indicação Geográfica pode ter duas modalidades: Indicação de Procedência (IP) e Denominação de Origem (DO). A primeira se refere “aos produtos plantados, criados e/ou fabricados por agricultores situados dentro de uma área delimitada” (LEITE, 2018, p. 69), enquanto que a denominação de origem “além da área delimitada, reconhece que a extração ou fabricação alcança características únicas no produto final” (LEITE, 2018, p. 69), o que é chamado de *terroir*. A região possui até o momento apenas a Indicação de Procedência “Cacau Sul da Bahia” que visa ressaltar as características de qualidade do cacau da região e o “saber fazer” local característico do sul da Bahia (ASSOCIAÇÃO CACAU SUL BAHIA, 2020).

No Brasil, há duas regiões com Indicação de Procedência na produção de cacau. A de Linhares no Espírito Santo, requerida pela Associação dos Cacaicultores de Linhares, concedida em 2012. E a da Associação dos Produtores de Cacau do Sul da Bahia, concedida em abril de 2018, ou seja, trata-se de um projeto e aprovação muito recentes. Atualmente, há também um pedido de Indicação de Procedência para o cacau do Pará (LEITE, 2018).

De fato, algumas das empresas produtoras de chocolate da região já tiveram a qualidade de seus chocolates reconhecidas no exterior, tendo já iniciado seus processos de internacionalização com algumas vendas internacionais. Dessa forma, compreende-se que entender o processo de internacionalização dessas empresas pode contribuir tanto academicamente para o avanço dos estudos de internacionalização, como também no sentido de estimular mais empresas brasileiras a incluírem em suas estratégias a expansão para mercados internacionais, e assim, alavancar as exportações nacionais.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Por internacionalização das empresas entende-se como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem (KOVACS, 2009). De modo geral, o processo de formação de estratégia de internacionalização se diferencia dos outros níveis de estratégias principalmente devido a duas dimensões: 1) seleção de países em que a transação de produtos, serviços ou recursos irá ocorrer e 2) seleção da modalidade de troca de transação, ou seja, qual a estratégia de entrada no mercado externo que será adotada (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006). As teorias sobre internacionalização de empresas em geral buscam responder cinco perguntas básicas sobre este processo: por que, como, para onde, o quê e quando se internacionalizar (CARNEIRO; DIB, 2007) e podem ser agrupadas em duas grandes abordagens: comportamental e econômica (CARNEIRO; DIB, 2007; BORINI et al, 2006).

Na abordagem comportamental, o pressuposto central é a internacionalização como um processo gradual, decorrente da aprendizagem da empresa e da saturação do mercado interno. Nesta vertente, “o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir” (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 04). São classificadas como teorias comportamentais: o Modelo de Uppsala, a Teoria de Networks e o Empreendedorismo Internacional (CARNEIRO; DIB, 2007). Nesta abordagem, a seleção de países se daria inicialmente com aqueles em que há uma menor “distância psíquica”, evoluindo para países mais distantes psiquicamente na medida em que ocorre a aprendizagem da empresa a respeito dos mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977), ou naqueles em que há uma rede de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2003), ou ainda devido à vocação internacional do empreendedor (MCDOUGALL; OVIATT, 2000).

As teorias econômicas, por sua vez, incluem: Internalização e Custos de Transação, Paradigma Eclético, Teoria do Poder de Mercado, Ciclo de Vida do Produto e Vantagem Competitiva (BORINI *et al*, 2006). Nestas teorias prevalecem explicações mais racionais para o processo de internacionalização, visando à maximização dos retornos econômicos. Assim, consoante à abordagem econômica de internacionalização, uma análise racional de benefícios versus custos determinaria o grau de integração da empresa em suas atividades internacionais, bem como quais mercados trariam mais vantagens competitivas para estabelecer sua localização (DUNNING, 1977).

Além disso, a internacionalização de empresas é também considerada uma extensão da estratégia empresarial, sendo “a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas” (MELIN, 1992, p. 101). Tradicionalmente, há duas perspectivas teóricas que analisam as estratégias de uma empresa. São: a visão baseada na indústria (PORTER, 1980) – que argumenta que as condições dentro de um determinado setor/indústria é o que determina a estratégia e o desempenho de uma empresa - e a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), que sugere que as diferenças específicas da empresa e seus recursos e capacidades próprios é o que constituirá sua estratégia e respectivo desempenho.

Mais recentemente, com o crescimento econômico próspero dos países emergentes, pesquisadores têm analisado o quanto as instituições destes países – tanto as formais como as informais - diferem das dos países desenvolvidos. As instituições são definidas, metaforicamente, como “as regras do jogo” e formalmente definidas como as restrições humanamente concebidas que estruturam a interação humana e, assim, auxiliam a reduzir incertezas para as organizações (NORTH, 1990). Nesse contexto, as economias emergentes são tipicamente mais voláteis e tendem a sofrer maiores variações nas condições de demanda (CARNEIRO; BAMIATZI; CAVUSGIL, 2018). Além disso, as economias emergentes estariam mais suscetíveis a transições institucionais, passando de uma fase de instituições voltadas para o relacionamento, – com mercados mais fechados e protecionistas e baseada em redes (networks), com laços de clientelismo - para uma fase com instituições mais voltadas ao mercado, mais liberais, com maior competição (PENG, 2003).

O Brasil é um exemplo de país que presenciou esta referida transição institucional ao, recentemente, figurar entre os mercados emergentes mais promissores, devido a políticas governamentais voltadas ao aquecimento da economia, como questões cambiais e de concessão de crédito, e também pela presença de instituições intermediárias que visam impulsionar a produtividade das firmas (OLIVEIRA *et al*, 2018).

Desta maneira, com um foco na análise de economias emergentes, uma perspectiva teórica alternativa tem obtido relevância nos estudos de estratégia empresarial: trata-se da visão baseada em instituições, que analisa a interação entre as instituições e as organizações, considerando a escolha estratégica estabelecida como resultado dessa relação (PENG, 2002; 2003; PENG; WANG; JIANG, 2008). Assim, segundo esta visão, as escolhas estratégicas não são apenas dirigidas pelas condições da indústria e pelas capacidades da empresa, mas são também um reflexo das restrições formais e informais de uma situação institucional particular que os gerentes enfrentam (PENG; WANG; JIANG, 2008). Portanto, a abordagem da visão baseada em instituições visa a analisar a estratégia de negócios internacionais por meio de um

tripé estratégico, que combine a visão estratégica da indústria e a da visão baseada em recursos, além do ambiente institucional; e como estes três itens influenciam no desempenho das empresas. Dessa forma, busca uma complementariedade entre as três teorias, dado que a visão baseada na indústria e nos recursos ignoram as instituições formais e informais que constituem o contexto da concorrência entre empresas (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Com base no exposto, considerando que o lócus da presente pesquisa se localiza em um país emergente, com nuances institucionais peculiares e que tem passado por um processo de transição institucional, o presente projeto de pesquisa visa a compreender mais profundamente a estratégia de internacionalização do chocolate *Tree to Bar* brasileiro originário do sul da Bahia. Assim, tem como embasamento teórico o tripé de estratégia para os negócios internacionais, ou seja, pelas perspectivas da indústria, dos recursos internos da empresa e do ambiente institucional.

Dessa forma, possui um problema de pesquisa principal, expresso na pergunta: “Como os aspectos da indústria, dos recursos da empresa e das instituições influenciam no processo estratégico de internacionalização das empresas produtoras de chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia?”.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral compreender como os aspectos da indústria, dos recursos da empresa e das instituições influenciam no processo estratégico de internacionalização das empresas produtoras de chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar as características da indústria do chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia;
2. Analisar os recursos internos/capacidade organizacional das empresas produtoras de chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia e com experiência internacional;
3. Examinar as distinções do ambiente institucional que impactam o processo de internacionalização das empresas produtoras de chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia;

4. Analisar o processo de internacionalização das empresas exportadoras de chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando que a presente pesquisa se trata de uma dissertação de mestrado, pretende-se avançar com contribuições teóricas para a academia, bem como com contribuições gerenciais e práticas para as empresas brasileiras e do objeto de estudo analisado. Desta forma, abaixo serão apresentadas as justificativas para a realização da pesquisa aqui proposta, tanto no âmbito teórico e acadêmico, como também da relevância do objeto de estudo.

No âmbito acadêmico, este estudo é relevante por aprofundar as pesquisas sobre o tripé da estratégia em países emergentes. Poucos estudos de estratégia de internacionalização analisam empiricamente os três elementos do tripé simultaneamente (CALIXTO *et al*, 2013). Em pesquisa no repositório nacional de artigos científicos SPELL², foram utilizadas as palavras-chave “tripé da estratégia”, “tripé estratégico”, “visão baseada em instituições”, e suas variantes em inglês: “strategy tripod”, “tripod strategy” e “institution based-view”, a fim de identificar artigos que utilizaram do tripé como embasamento teórico para o estudo de internacionalização de empresas. Os termos foram pesquisados no título, resumo ou palavras-chave, sem corte temporal. O quadro abaixo (quadro 1) detalha os artigos encontrados.

Quadro 1 – Artigos com embasamento teórico do tripé de estratégia para negócios internacionais

Periódico	Qualis ³	Título do artigo	Ano	Autores
Revista de Administração da UFSM	B2	Abordagem da Perspectiva Neoinstitucional para Processos de Internacionalização de Empresas de Países Emergentes	2018	Luciano Messina Pereira da Silva Fernando Dias Lopes
Revista de Administração da UFSM	B2	O Processo de Internacionalização da Metalúrgica Delta: Análise Baseada no Tripé da Estratégia	2018	Ana Karine Lima de Medeiros Jane Costa de Menezes José Milton de Sousa Filho Mário Henrique Ogasavara
Revista de Negócios	B2	Strategy Tripod Empirical Instrumentalization: Analysis of Weaknesses and Opportunities	2016	Maria Laura Ferranty MacLennan Fábio Lotti Oliva
Revista Alcance	B2	Estratégias de internacionalização das empresas calçadistas: análise sob a perspectiva da indústria, capacidades organizacionais e instituições	2013	Cyntia Vilasboas Calixto Ivan Lapuente Garrido Sílvio Luís de Vasconcellos Jefferson Marlon Monticelli

² Biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, é um repositório de artigos científicos gerido pela ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <www.spell.org.br>.

³ Conforme classificação da CAPES no quadriênio 2013-2016.

BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	B1	Determinantes da escolha do modo de entrada internacional: um estudo de caso de uma multinacional brasileira	2013	Daiane Polesello Mohamed Amal Marianne Hoeltgebaum
BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	B1	A dependência de trajetória em negócios internacionais	2012	Sílvia Luís de Vasconcellos Cyntia Vilasboas Calixto Ivan Lapuente Garrido Yeda Swirski de Souza

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme se pode observar a partir da descrição dos artigos no Quadro 1, apenas seis artigos que utilizam do tripé de estratégia para negócios internacionais foram identificados na produção acadêmica brasileira, sendo que o primeiro artigo encontrado foi publicado em 2012 e o mais recente, em 2018. Dos seis artigos identificados, quanto a sua metodologia, dois são ensaios teóricos, um é revisão bibliográfica sistemática e apenas três realizaram pesquisa empírica. Estes três artigos empíricos têm como abordagem metodológica e objeto: a) estudo de caso com a multinacional brasileira WEG - do setor de equipamentos elétricos -; b) estudo de caso múltiplo com empresas do setor calçadista; c) estudo de caso de empresa metalúrgica brasileira não identificada. Assim, esta referida escassez de trabalhos acadêmicos brasileiros de estratégia internacional, e especialmente com dados empíricos, também ressaltas a originalidade do presente trabalho.

Igualmente, considera-se a importância de analisar o fenômeno da estratégia de internacionalização de empresas por meio desta ótica tridimensional, uma vez que tal abordagem elenca diversos aspectos para análise, tanto do ambiente externo - da indústria e da conjuntura institucional -, como também do ambiente interno da empresa - dos recursos da organização -. Além disso, o tripé da estratégia para negócios internacionais é um embasamento teórico utilizado em diversos estudos recentes que visam a melhor compreender os processos de internacionalização de empresas em países emergentes, como também é o caso do Brasil, onde as empresas objeto da presente pesquisa estão localizadas.

Desta forma, acredita-se que, abordando estes três aspectos da estratégia de internacionalização, a presente pesquisa irá contribuir com o aprofundamento dos estudos nacionais que tenham como base o tripé estratégico, e também com a melhor reflexão no que diz respeito às estratégias de internacionalização, tanto das empresas produtoras de chocolate do Sul da Bahia, quanto de outras empresas brasileiras internacionalizadas ou com interesse em expandir sua estratégia para mercados internacionais.

Por sua vez, a escolha do lócus da pesquisa no setor do chocolate *Tree to Bar* se dá, inicialmente, pela importância histórica da produção de cacau para o Brasil, sendo o país um

importante produtor e tradicional exportador dessa commodity. Recentemente, a principal região historicamente produtora de cacau do Brasil, o sul da Bahia, vem apresentando a consolidação de empresas que procuram ampliar a cadeia produtiva do setor, verticalizando-a e fabricando chocolates com ingredientes de alta qualidade. Este fenômeno trata-se de uma mudança no paradigma da pauta exportadora brasileira, impulsionando o país a sair de um patamar de tradicional exportador de commodities para se tornar um exportador de produtos de maior valor econômico, de alta qualidade e *premium*. Contribui-se, assim, para a solidificação de uma imagem brasileira mais positiva, tanto internamente quanto no exterior.

Ademais, é importante ressaltar a importância econômica da produção e consumo do chocolate tradicional e do chocolate *gourmet/premium* para o país. O chocolate é um dos alimentos mais apreciados em todo mundo, e cerca de 75% dos brasileiros se declaram consumidores frequentes do doce. No Brasil, este segmento representa um mercado de R\$ 12 bilhões (dados de 2017), com uma produção anual de derivados de cacau (doces, extratos e achocolatados) de 717 milhões de toneladas (SEBRAE INTELIGÊNCIA SETORIAL, 2018). Ainda, o mercado brasileiro de chocolate *gourmet* vem crescendo até três vezes mais que o mercado de chocolate tradicional. Quanto à produção, o chocolate tradicional registrou crescimento de 11,6% em 2017, enquanto o *gourmet* cresceu 20% (SEBRAE BA, 2018).

A análise pelo viés das instituições também se justifica pelo fato de a região já ter consolidado diversos agentes formais institucionais, como associações de empresas de cacau e chocolate, a Associação Cacau Sul Bahia e a CEPLAC (Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira), além de outros agentes formais institucionais locais tradicionalmente apoiadoras de internacionalização, como a FIEB (Federação das Indústrias da Bahia), por meio do seu Centro Internacional de Negócios (Rede CIN) e a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) que, em parceria com a ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas), buscam promover a exportação do chocolate brasileiro.

Sumarizando, defende-se que este trabalho pretende avançar no conhecimento da administração estratégica e de internacionalização de três maneiras: (i) juntar três perspectivas tradicionalmente de estratégia empresarial (análise da indústria, da organização e institucional) e vinculá-las ao estudo de negócios internacionais; (ii) aprofundar as pesquisas empíricas brasileiras de negócios internacionais com embasamento teórico do tripé de estratégia; e (iii) estudar um campo empírico de um fenômeno ainda recente no Brasil – o movimento do chocolate *Bean to bar* e *Tree to Bar* e a expansão internacional deste - e que merece destaque por acreditar-se que contribui para o desenvolvimento econômico do país, ao ressaltar produtos

nacionais de maior valor agregado e de alta qualidade, fazendo com que o Brasil supere o tradicional modelo de produtor e exportador de commodities.

Quanto à estrutura, além desta introdução, no segundo capítulo, é apresentada a revisão de literatura, subdividida em quatro subcapítulos: primeiramente sobre estratégia e internacionalização e os demais a respeito de cada elemento do tripé estratégico. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa. No quarto capítulo, serão expostas as análises dos dados, com um subcapítulo dedicado à cada aspecto de análise do tripé de estratégia. Por fim, o quinto capítulo abordará as considerações finais da pesquisa, buscando integrar as conclusões de todos os elementos do tripé.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo procura compreender as diferentes perspectivas da estratégia no processo de internacionalização das empresas de chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia, embasando-se no tripé estratégico (PENG; WANG; JIANG, 2008). Assim, o referencial teórico está direcionado na compreensão de cada um dos pilares do tripé, explorando a literatura de cada um e sua relação na configuração estratégica de empresas ao buscar o mercado externo. Além disso, aborda-se também a literatura sobre a internacionalização como uma estratégia, especialmente do processo de formação de estratégias empresariais e também de estratégias de internacionalização em particular.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA – PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1.1 O que é Estratégia

A palavra estratégia é derivada do grego antigo *strategos*, que significava “arte do general”, possuindo, portanto, fortes raízes militares. Como área de investigação científica, a administração estratégica surgiu na década de 60 com os escritos de Chandler (1962), Andrews (1965) e Ansoff (1965) e, atualmente, é uma das áreas mais consolidadas da administração (SALAZAR, 2015).

Diversos são os autores na literatura que discutem o conceito de estratégia, sejam eles prescritivos ou descritivos (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011), havendo uma ausência de um conceito unificado e compartilhado na administração estratégica (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Tal pluralismo, entretanto, é considerado como um sinal de riqueza e vitalidade, ainda que possa dificultar o desenvolvimento e progresso do campo (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017). O fato é que não existe uma simples resposta para a questão do que é estratégia (DE WIT; MEYER, 2004).

De forma geral, a estratégia é uma corrente dentro do campo disciplinar da economia das organizações, centrado em problemas relacionados à criação de vantagens competitivas sustentáveis, ou à busca de lucros (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002), que visa responder a questão: “Por que algumas organizações superam outras?”, ou seja, explica o desempenho heterogêneo entre as empresas (BARNEY; HERSTERLY, 2004). Outros autores argumentam que, além de responder por que algumas empresas são mais bem-sucedidas que outras, a

administração estratégica também procura responder a questão de “como podemos tornar uma empresa mais bem-sucedida?” (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002). Por esta razão, a estratégia está baseada na aplicação prática como um de seus pilares e propósitos (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002; DURAND; GRANT; MADSEN, 2017).

A estratégia explica tanto ações passadas como também descreve um comportamento desejado (MINTZBERG, 1998). Assim, estratégia engloba pelo menos cinco definições (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) - que os autores denominam de 5 Ps: a) Estratégia como um Plano: a estratégia pretendida, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro; b) Um Padrão: a estratégia realizada, coerência no comportamento ao longo do tempo; c) Uma Posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados; d) Uma Perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e) Um Truque, ou seja, uma manobra para enganar o oponente ou concorrente.

Diante desta miríade de definições, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) realizaram uma análise de co-ocorrência de palavras partindo da análise de 91 definições de estratégia, publicadas na área entre 1962 e 2008. Desconstruíram alguns conceitos para analisar os nomes, verbos e adjetivos mais usados e, a partir disso, conceituaram estratégia como “as dinâmicas da relação da firma com o seu ambiente para o qual as ações necessárias são tomadas para alcançar seus objetivos e/ou aumentar a performance por meio do uso dos recursos de forma racional” (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012, p. 180).

Conforme se pode observar a partir dos conceitos apresentados, grande parte dos autores entende a estratégia como um conjunto de ações que consideram tanto a análise do ambiente externo como também do ambiente interno da empresa, em termos de seus recursos, a fim de aumentar a performance da empresa e adquirir uma vantagem competitiva sustentável. Assim, tem-se mais uma razão para considerar adequada a análise do tripé de estratégia, que engloba análises do ambiente externo (indústria e institucional), como também do ambiente interno (recursos) da organização em suas estratégias de nível internacional. Neste ínterim, o próximo subcapítulo abordará as questões relacionadas ao processo de formação da estratégia, para então acercarmos do tema da internacionalização como uma estratégia.

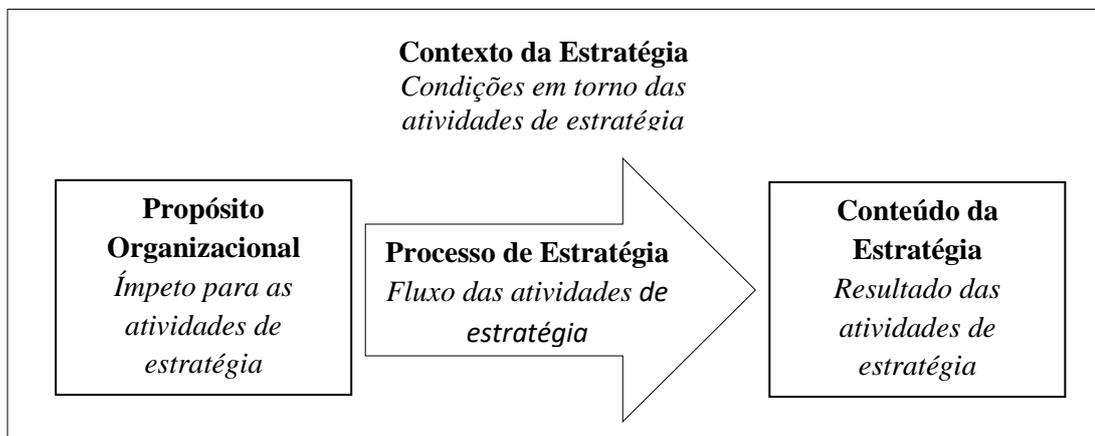
2.1.2 Processo de formação da Estratégia

Ao revisarem a produção acadêmica da área de estratégia, De Wit e Meyer (2004) propuseram três dimensões distintas para o estudo da administração estratégica: contexto, conteúdo e processo que interagem entre si de forma sinérgica, conforme pode ser visualizado

na Figura 1, corroborando os argumentos elaborados por Pettigrew (1987). Pettigrew foi um dos pioneiros a abordar a questão contextual da formação da estratégia, apresentando-a como um tripé entre contexto, processo e conteúdo.

No que tange especificamente ao processo de estratégia, este é a forma pela qual as estratégias surgem. Em termos de questionamentos, é o “como”, “quem” e o “quando” da estratégia: como é e deveria ser feita a estratégia, analisada, formulada, implementada e controlada; quem está envolvido no processo e quando é necessário que as atividades aconteçam. Por sua vez, o conteúdo da estratégia é o produto do processo estratégico, enquanto que o contexto da estratégia é o conjunto de circunstâncias sob as quais o processo de estratégia e o conteúdo são determinados (DE WIT; MEYER, 2004).

Figura 1 – Dimensões da estratégia e o propósito organizacional



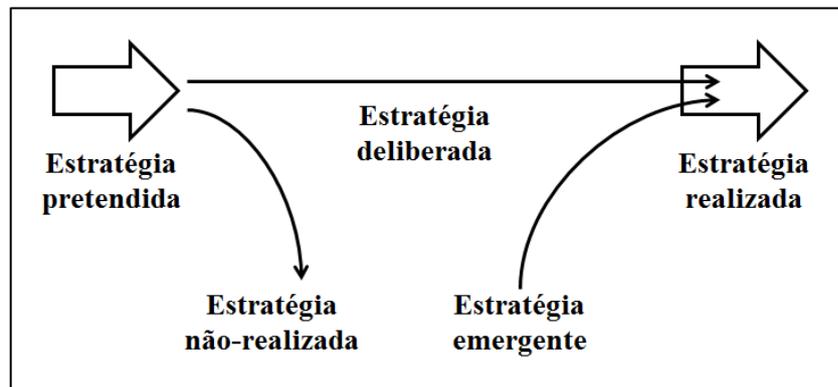
Fonte: adaptado de De Wit e Meyer (2004).

Tradicionalmente, a maioria dos livros de estratégia trata do processo de estratégia como uma progressão linear dividida em estágios: (a) o estágio da análise estratégica – em que se identifica oportunidades e ameaças no ambiente, e forças e fraquezas da organização -, (b) o estágio da formulação da estratégia – em que se determina quais são as opções estratégicas disponíveis - e, por fim, (c) o estágio da implementação da estratégia – em que a opção estratégica selecionada é traduzida em um número de atividades concretas. Estas suposições, entretanto, estão sendo desafiadas, criticando-se sua racionalidade e ausência de intuição e o simplismo destes passos distintos, uma vez que, na verdade, o processo estratégico é muito mais desordenado, com análises, formulação e atividades de implementação acontecendo de formas relacionadas e muitas vezes, de forma conjunta e incremental (DE WIT; MEYER, 2004). Assim, o processo estratégico envolve três aspectos: o pensamento estratégico, a formação da estratégia e a mudança estratégica (DE WIT; MEYER, 2004).

Um dos mais proeminentes pesquisadores do processo de formação das estratégias é Henry Mintzberg que, desde a década de 70, tem se dedicado a realizar estudos de caso longitudinais sobre o processo de formação de estratégias em grandes empresas. Com base nestes estudos (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; WATERS, 1982; 1985) o autor propõe três caminhos possíveis de formação de estratégias: estratégias deliberadas, emergentes e as não-realizadas, conforme pode ser visualizado na Figura 2, sendo que:

1. Estratégias pretendidas que se tornam realizadas: estas podem ser chamadas de estratégias *deliberadas*.
2. Estratégias pretendidas que não são realizadas, talvez por conta de expectativas irreais ou erros de julgamento do ambiente ou ainda por mudanças durante a implementação: estas podem ser chamadas estratégias *não-realizadas*.
3. Estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque nenhuma estratégia foi pretendida no início ou porque foram substituídas ao longo do caminho: estas podem ser chamadas estratégias *emergentes*. (MINTZBERG, 1978, p. 945).

Figura 2 - Tipos de Estratégias



Fonte: adaptado de Mintzberg (1978)

Assim, para Mintzberg, a progressão usual “pensar e depois agir”, não necessariamente é sempre verdadeira. A ação estimula o pensamento, podendo levar ao surgimento de novas estratégias. Desta forma, as estratégias podem se formar, às vezes sem nenhuma intenção, ou então serem formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação que está evoluindo ou pode ser introduzida deliberadamente, em um processo de formulação e implementação (MINTZBERG, 1998). Já as estratégias emergentes surgem sem que haja uma intenção definida, em um contexto no qual as ações simplesmente transformam-se em padrões.

Esta classificação tem sua importância, já que uma estratégia puramente deliberada bloqueia a aprendizagem, uma vez que a estratégia já está formulada; ao passo que, uma estratégia emergente favorece a aprendizagem. Entretanto, na prática, uma formulação puramente emergente impede o controle. Na prática, o processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente (MINTZBERG, 1998), não havendo,

portanto, estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes, mas sim, um *continuum* entre elas (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998).

Assim, o autor cunha o que chama de Estratégia guarda-chuva, na qual a gerência sênior define algumas diretrizes gerais e deixa as decisões específicas àqueles que ocupam níveis mais baixos na organização. Essa estratégia é deliberadamente emergente no sentido de que o processo é conscientemente gerenciado para permitir que estratégias emerjam no decorrer (MINTZBERG, 1998).

Assim, Mintzberg (1998) concebeu a metáfora de que o processo de criação da estratégia é artesanal, opondo-se ao pensamento organizado e ao controle racional do planejamento estratégico. Pelo contrário, a formulação de estratégias necessita de envolvimento e trata-se de um processo contínuo de aprendizagem do qual surgem estratégias criativas, assim como em uma criação artesanal.

O incrementalismo lógico (QUINN, 1978) é uma abordagem complementar ao argumento de Mintzberg, no sentido de também realizar uma crítica aos teóricos do planejamento estratégico formal, principalmente por estes não conseguirem prever a ocorrência de eventos precipitantes. Tais eventos são episódios internos e externos, dos quais a organização não tem controle, muito menos capacidade de prever quando irão ocorrer, qual será sua severidade e sua natureza. Desta forma, após realizar um estudo com executivos de 10 grandes empresas norte-americanas, Quinn concluiu existir um incrementalismo lógico nas mudanças estratégicas das empresas, muitas vezes devido aos eventos precipitantes, impossíveis de serem previstos. Estas mudanças estratégicas acontecem de modo incremental, passo a passo, e o executivo procura adiar ao máximo suas decisões, para atingir consenso e envolver o maior número possível de colaboradores e de informações (QUINN, 1978).

Considera-se que ambientes mais instáveis implicam a adoção de estratégias mais emergentes, adaptáveis às eventuais mudanças. Dessa maneira, no que tange a estratégia para mercados internacionais, crê-se que inicialmente, ao entrar em contato com o novo ambiente, as estratégias das empresas são emergentes e, na medida de tempo em que o ambiente se torna menos desconhecido, torna-se possível a utilização de estratégias mais deliberadas (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011).

Diversos estudos empíricos ancorados nas premissas teóricas de Mintzberg do processo de formação de estratégias já foram realizadas, tanto em nível de estratégias domésticas, como também internacionais. Especificamente no caso do processo de formação de estratégias internacionais, empresas proeminentes do agronegócio nordestino foram analisadas quanto aos seus ingressos no mercado internacional (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011). Observou-

se, nesses casos, um processo de evolução no delineamento das estratégias de internacionalização, em que, no início, há uma tendência de adoção de estratégias de caráter predominantemente mais emergente ou guarda-chuva, com baixa orientação por processos. Com o passar do tempo, o desenvolvimento das estratégias internacionais se torna mais deliberado - orientado por objetivos e processos, “à exceção de quando ocorrem acasos naturais desfavoráveis ou mudanças repentinas no contexto cambial” (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011, p. 15).

Após este breve panorama do que é estratégia e de como se dá o processo de formação de estratégias, o próximo subcapítulo irá tratar especificamente do fenômeno da internacionalização, admitindo-a como parte integrante do processo estratégico das empresas e considerada por muitos autores, como a maior dimensão da estratégia.

2.1.3 Internacionalização

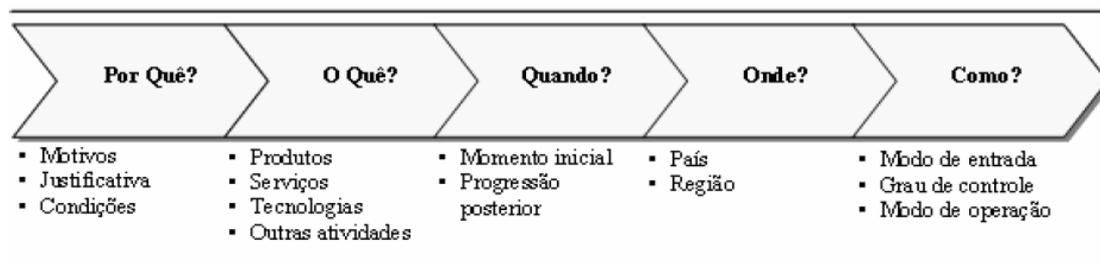
Tradicionalmente, assume-se que a internacionalização é um processo evolucionário, de crescente envolvimento em operações internacionais (WELCH; LUOSTERINEN, 1988). Entretanto, não necessariamente o processo de internacionalização passa por um envolvimento crescente, muitas vezes ocorrem também desinvestimentos ou retiradas de um produto do mercado. Neste sentido, uma definição mais ampla é a de que a internacionalização é “o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, etc.) para ambientes internacionais” (CALOF; BEAMISH, 1995, p. 116). Logo, ao se envolver em mercados internacionais, diversas mudanças organizacionais e estratégicas são realizadas como, por exemplo, a inclusão de um departamento de exportação ou a contratação de executivos com experiência internacional, adaptações nas abordagens para determinados mercados internacionais específicos, podendo levar ao desenvolvimento de novos produtos ou a adaptação de produtos para as nuances locais de cada país (CALOF; BEAMISH, 1995).

A internacionalização de empresas é considerada, para muitos autores, uma extensão da estratégia empresarial, sendo a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas, uma vez que envolve mudanças tanto de perspectivas como de posições (MELIN, 1992). Também determina o “desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, ideias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas” (MELIN, 1992, p. 101). Desta maneira, a internacionalização pode ser entendida como um tipo particular de estratégia que passa por um processo de decisão complexo e multidimensional (KRAUS *et al.*, 2017),

sendo considerada como uma das mais importantes decisões gerenciais por muitos autores (CARNEIRO; BAMIATZI; CAVUSGIL, 2018).

Vista como um processo (MELIN, 1992), a internacionalização das empresas pode ser descrita como um desenvolvimento gradual, com estágios distintos e em um período relativamente longo (VERNON, 1966; JOHANNSON; VAHLNE, 1977). As questões básicas de um processo de internacionalização incluem decidir o porquê se internacionalizar – os motivos, justificativa e condições -; o que internacionalizar – quais produtos, serviços, tecnologias ou atividades-; quando se internacionalizar – qual o momento inicial e como se dará a progressão posterior -; onde – para qual país e região -; e também como, ou seja, a partir de qual modo de entrada, com que grau de controle e com que modo de operação (CARNEIRO; DIB, 2007), conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 – Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa



Fonte: CARNEIRO; DIB (2007, p. 7).

O processo de internacionalização é iterativo e não necessariamente linear, mas geralmente tem início na motivação da empresa para se envolver em mercados internacionais (CARNEIRO; DIB, 2007). As razões para se internacionalizar variam de acordo com a vertente teórica, sejam elas comportamentais ou econômicas. A visão mais econômica defende que o envolvimento em mercados internacionais tem motivações na procura de mercado (*market seeking*), procura de recursos (*resource seeking*), procura de eficiência (*efficiency seeking*) e procura de recursos estratégicos (*strategic resource seeking*) (DUNNING, 1977).

No caso das abordagens comportamentais, a procura de novos mercados se dá especialmente quando os mercados domésticos já estão saturados ou em vias de saturação (JOHANNSON; VAHLNE, 1977). Vale salientar que estas abordagens são oriundas de pesquisas realizadas em países desenvolvidos. Ao analisar a internacionalização de empresas de países emergentes, Guillen e Garcia (2009) argumentam que expectativas de ganhos inferiores às desejadas no mercado interno podem levar uma empresa a se internacionalizar como forma de escapar das condições cada vez menos favoráveis no mercado doméstico. É o que Cuervo-Cazura e Ramamurti (2017) chamam de “*escape-based internationalization*”, uma

internacionalização baseada em fuga, ou seja, quando as empresas de países emergentes se internacionalizam para países mais desenvolvidos e com um ambiente institucional mais consolidado, justamente para escapar das fraquezas de seu país de origem.

Alguns benefícios podem advir das estratégias internacionais bem-sucedidas, como por exemplo: a ampliação do tamanho de mercado, maiores retornos sobre os investimentos de capital ou sobre os investimentos em novos produtos e processos, economias de escala, escopo e aprendizagem mais amplas e vantagem competitiva sobre o local de instalação das atividades internacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Entretanto, o processo de internacionalização também pode trazer eventuais dificuldades para as empresas, como (a) a perda de vantagem competitiva – que ocorre quando recursos perdem sua natureza de vantagem quando transferidos para o exterior; (b) criação de uma desvantagem – que ocorre quando recursos geram uma desvantagem quando transferidos para um outro país; e ainda, (c) a falta de recursos complementares – que ocorre quando a firma não tem os recursos complementários necessários para operar no exterior (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2008).

Outra decisão importante da estratégia internacional da organização é a escolha do modo de entrada em mercados internacionais, ou seja, o como se internacionalizar. Diversas são as escolhas estratégicas disponíveis para as empresas adentrarem em mercados internacionais: envolvem exportação e licenciamento de produtos ou tecnologia, alianças estratégicas, podem ser criadas *joint ventures* com diferentes níveis de comprometimento de recursos, e até mesmo aquisições ou subsidiárias próprias. Garrido, Vieira, Slongo e Larentis (2009) elaboraram um quadro comparativo dos diferentes modos de entrada em mercados internacionais, classificando-os conforme o seu grau de complexidade e avaliando também o nível de controle e risco, acesso às informações, necessidade de recursos/investimentos, transferência de tecnologia, ambiente internacional, entre outros.

Quadro 2 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais por Grau de Complexidade

Baixa Complexidade	Alta Complexidade	
Exportação Direta e Exportação Indireta	Franquias, Licenciamentos e Contratos de Produção	Joint-Ventures, Divisões no Exterior e Aquisições
Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional	Grande controle sobre as atividades de marketing internacional	Total controle sobre as atividades de marketing internacional
Uso de intermediários no processo de internacionalização	Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização	Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta).

Maior dificuldade para acesso e seleção de informações	Bom acesso a informações	Maior acesso a informações
Maior possibilidade de filtros na comunicação	Média possibilidade de filtros na comunicação	Menor possibilidade de filtros na comunicação
Menor possibilidade de acessar o mercado	Média possibilidade de acessar mercados	Maior possibilidade de acessar mercados
Menor necessidade de recursos e investimentos	Média necessidade de recursos e investimentos	Necessidade de maiores investimentos e recursos
Média possibilidade de transferência de tecnologias	Maior possibilidade de transferência de tecnologias	Menor possibilidade de transferência de tecnologias
Menor possibilidade de conflito interfuncional	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função da complexidade organizacional
Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo	Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo	Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo
Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Menor risco na operação	Médio risco na operação	Maior risco na operação

Fonte: adaptado de Garrido *et al* (2009, p. 324).

Observa-se que as categorias analisadas por Garrido e colaboradores possuem sinergia com o tripé estratégico, por analisar elementos da indústria, da organização e do ambiente externo (CALIXTO, 2013). Dessa forma, tendo-se em mente os principais conceitos de estratégia, processo de formação de estratégia e internacionalização, o próximo subcapítulo dará início a abordagem teórica do tripé de estratégia para negócios internacionais, explanando inicialmente sobre o elemento da indústria.

2.2 ANALISANDO A INDÚSTRIA: PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO E A VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES

Uma das principais abordagens teóricas da estratégia empresarial é o Modelo das Cinco Forças criado por Michael Porter em 1979, fruto da sua tese de doutorado e baseado no paradigma estrutura-conduta-desempenho, originalmente pesquisado na área de economia industrial.

O paradigma estrutura-conduta-desempenho (ou paradigma SCP, do inglês *Structure–conduct–performance*), gerado a partir das pesquisas de Mason (1959) e Bain (1956), tinha como objetivo identificar indústrias pouco competitivas, a fim de estimular a concorrência nestes setores econômicos (PORTER, 1981). De acordo com este paradigma, a explicação para a heterogeneidade das firmas é a própria estrutura de um determinado setor industrial, mais

especificamente, em como a indústria está concentrada, o nível de diferenciação dos produtos e a existência de barreiras à entrada nesta indústria.

Como já dito anteriormente, Michael Porter, baseado no paradigma da estrutura-conduta-desempenho, desenvolveu vários esquemas analíticos e ferramentas ainda usados atualmente na área de estratégia empresarial, quais sejam: (1) o modelo de ameaças ambientais consubstanciadas nas cinco forças, (2) um modelo genérico para análise do setor e das oportunidades do ambiente de negócios, e (3) o conceito de grupos estratégicos (PORTER, 1986).

O Modelo das Cinco Forças apresenta os cinco determinantes estruturais da intensidade da concorrência em uma indústria, a saber: Ameaça de Entrada, Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes, Pressão dos Produtos Substitutos, Poder de Negociação dos Compradores e dos Fornecedores. O conjunto dessas forças é o que determina o grau de concorrência e, conseqüentemente, o potencial de lucro das empresas inseridas nesta indústria (PORTER, 1986).

Por sua vez, o modelo genérico de análise do ramo de atividade e oportunidades identifica cinco tipos de setores e as oportunidades associadas. Tais setores e as respectivas oportunidades associadas, em parênteses, são: (1) setores emergentes (vantagem dos que entram em primeiro lugar, os chamados *first movers*), (2) setores fragmentados (consolidação), (3) setores maduros (ênfase em serviços e processos inovadores), (4) setores em declínio (liderança, nicho, colheita, desinvestimento), e (5) setores globais (organização multinacional, organização integrada globalmente) (PORTER, 1986).

Já o conceito de grupos estratégicos trata-se de uma análise estrutural dentro da própria indústria, em que “um grupo estratégico são empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas” (PORTER, 1986, p. 135). Em grupos estratégicos, barreiras à mobilidade atuam como barreiras à entrada, mas apenas protegendo grupos estratégicos em determinado setor, não o setor em sua totalidade (PORTER, 1986).

Enquanto a maioria dos trabalhos de estratégia tem tido um foco doméstico, é cada vez mais visível que a busca pelas causas do sucesso da firma deve observar a realidade da competição internacional e as notáveis diferenças no desempenho de firmas de uma determinada indústria, mas baseadas em diferentes nações (PORTER, 1991). Dessa forma, Porter ampliou sua análise estrutural de indústrias para abarcar o ambiente nacional que estimula a vantagem competitiva das nações. “O ambiente molda como as atividades são configuradas, quais recursos podem ser estabelecidos e como os comprometimentos podem ser

realizados de forma bem-sucedida” (PORTER, 1991, p. 110). Neste sentido, o ambiente de algumas nações seria mais estimulante para o sucesso de determinadas indústrias (SILVA; SILVA; MOTTA, 2012).

A vantagem competitiva das nações ficou conhecida como o Modelo Diamante de Porter. Tem como principal objetivo explicar por que razão um determinado país reúne condições domésticas que garantem uma competitividade baseada em qualidade, diferenciação e inovação (BORINI *et al*, 2006). Dessa forma, visando compreender por que determinadas indústrias são mais promissoras quando localizadas em alguns países, Porter (1989) argumenta que a resposta está em quatro atributos que se inter-relacionam e modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva. Estes atributos constituem as arestas do modelo de diamante e são:

1. *Condições de fatores*: A posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infraestrutura, necessários à competição em determinada indústria.
2. *Condições de demanda*: a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria.
3. *Indústrias correlatas e de apoio*: a presença ou ausência no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas.
4. *Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas*: As condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna (PORTER, 1989, p. 87).

As condições dos fatores referem-se aos recursos humanos, quantidade, recursos físicos, recursos de conhecimentos, recursos de capital e infraestrutura. Geralmente, os fatores mais importantes para a vantagem competitiva na maioria das indústrias, “especialmente as indústrias mais vitais ao crescimento da produtividade (...) não são herdadas, mas criadas dentro do país, por meio de processos que diferem muito entre países e entre indústrias” (PORTER, 1989, p. 90). Ainda, salienta-se que é mais importante a criação de fatores especializados a determinadas indústrias do que fatores generalizados que podem ser usados em numerosas indústrias (PORTER, 1989; 1991). Ademais, não necessariamente a desvantagem em certos fatores é negativa. “As desvantagens em fatores básicos, como escassez de mão-de-obra, falta interna de matérias-primas ou um clima adverso, criam pressões em favor da inovação” (PORTER, 1989, p. 98). Entretanto, “um nível de pressão intermediário, envolvendo equilíbrio de vantagens em certas áreas e desvantagens em outras áreas selecionadas, parece ser a melhor combinação para melhorar e inovar” (PORTER, 1989, p. 100).

As condições de demanda, por sua vez, dizem respeito à demanda interna do produto ou serviço de uma dada indústria, que determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país. A qualidade da demanda interna (composição) é mais importante do que a quantidade para a determinação da vantagem competitiva (PORTER, 1989; 1991), uma

vez que uma demanda interna sofisticada e exigente pressionam as empresas locais a inovar mais depressa e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas em termos de qualidade e características de produtos e serviços, em comparação com concorrentes estrangeiros. Um mercado interno de grandes proporções também é capaz de ser benéfico, podendo ser um estímulo ao investimento pelas firmas locais. Contudo, como um mercado interno grande “também pode oferecer oportunidades tão amplas que as empresas não veem maior necessidade de buscar vendas internacionais, ele pode enfraquecer o dinamismo e tornar-se desvantagem” (PORTER, 1989, p. 111-112).

As indústrias correlatas e de apoio se referem a presença de indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas. As indústrias correlatas são aquelas em que as empresas podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que envolvem produtos complementares (PORTER, 1989). A presença de indústrias correlatas concede uma primeira vantagem no que tange ao “acesso eficiente, precoce, rápido e, por vezes, preferencial à maioria dos insumos economicamente rentáveis” (PORTER, 1989, p. 121). Todavia, talvez o benefício mais importante dos fornecedores internos esteja no processo de inovação e aperfeiçoamento. Os fornecedores “ajudam as empresas a ver novos métodos e oportunidades de aplicar tecnologia nova. (...) as vantagens são fortalecidas se os fornecedores estiverem localizados próximos das empresas, encurtando as linhas de comunicação” (PORTER, 1989, p. 121).

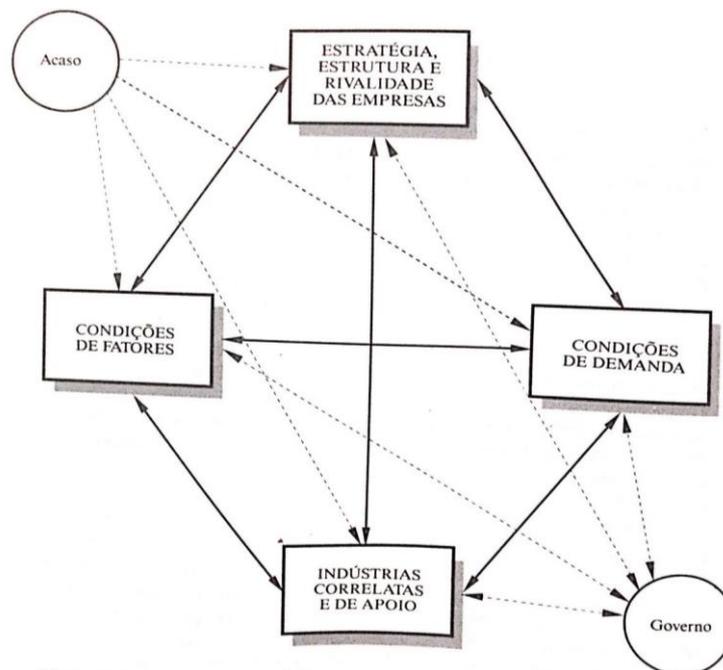
Por fim, o quarto fator “Estratégia, estrutura e rivalidade” é o contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna. A maneira pela qual as empresas são dirigidas e modelam suas estratégias é influenciada pelas circunstâncias nacionais, uma vez que o contexto nacional cria tendências nas práticas administrativas empresariais (PORTER, 1989). Tais tendências nascem do sistema educacional, da história social e religiosa, das estruturas familiares e de outras condições nacionais que são singulares a cada nação. Este determinante também considera a importância da concorrência interna, em que “a presença de rivais locais fortes constitui requisito fundamental para a criação da vantagem competitiva por estimularem continuamente menores custos, melhoria da qualidade dos serviços e processos e demais formas de diferenciação” (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 234). “Embora as firmas possam não preservar vantagens por longos períodos, a pressão ativa dos rivais estimula a inovação tanto pelo medo de ficar para trás quanto pelo impulso de adiantar-se” (PORTER, 1989, p. 137).

Duas variáveis adicionais são necessárias para completar o modelo teórico: o acaso e o Governo. O acaso se refere a acontecimentos fora do controle das empresas e do governo, como

as “invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos e grandes mudanças na demanda do mercado externo”. Estes acontecimentos podem criar discontinuidades, podendo remodelar a estrutura de uma determinada indústria (PORTER, 1989, p. 89). Já o governo “pode melhorar ou piorar a vantagem nacional”, seja por meio de suas políticas, regulamentações ou compras governamentais (PORTER, 1989, p. 89). Segundo Porter (1989, p. 146), “é uma tentação fazer do governo o quinto determinante. Mas (...), o papel real do governo na vantagem competitiva está em influenciar os quatro determinantes”. Dito isso, o esquema ilustrado na figura 4 reflete o *framework* completo, incluindo não apenas os quatro atributos, mas também as duas variáveis influenciadoras.

O diamante é um sistema inter-relacionado, em que o efeito de um determinante é dependente do estado dos outros. Da mesma forma, vantagens num determinante também criam ou aperfeiçoam, vantagens em outros (PORTER, 1989). Assim, “os países obtêm êxito em determinadas indústrias porque o ambiente nacional é o mais dinâmico e o mais desafiador e estimula e pressiona as firmas para que aperfeiçoem e ampliem suas vantagens” (PORTER, 1989, p. 88). O autor também salienta que, embora a análise do modelo diamante ocorra em nível de nação, esta mesma base conceitual pode ser aplicada nos níveis regional, estadual e municipal, justificando também o seu uso para a indústria do chocolate *Tree to Bar* originário da Bahia no presente estudo.

Figura 4 – Modelo Diamante da Vantagem Competitiva das Nações



Fonte: Porter (1989, p. 146).

Não obstante sua importância, críticos destacam que todos os determinantes do modelo não foram empiricamente comprovados, “especialmente quando os estudos eram dirigidos às economias emergentes e indústrias menos sofisticadas” (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 232). Este *framework* de Porter emergiu como resultado de um estudo cuja amostra eram empresas das 10 principais nações comerciais à época⁴ (PORTER, 1989; 1991), não envolvendo nesta amostra as características de países em desenvolvimento.

Apesar disso, estudos empíricos recentes utilizando-se do Modelo Diamante de Porter são encontrados inclusive na análise do ambiente competitivo de países emergentes e também na internacionalização de empresas provenientes destes países. É o caso, por exemplo, do trabalho de Chobanyan e Leigh (2006) que analisou a forma do diamante nacional armênio, com base em dados estatísticos publicados e na familiaridade dos autores com o país. Os autores advogam que, com base no modelo diamante, políticas governamentais para atrair investimento externo direto com o objetivo de criar novos clusters industriais seriam interessantes e que o modelo pode ser um valioso ponto de partida para analisar políticas de desenvolvimento apropriadas para países emergentes (CHOBANYAN; LEIGH, 2006).

Também com o objetivo de analisar a competitividade a nível nacional, o modelo de diamante de Porter foi uma das bases teóricas utilizadas por Castro-Gonzales, Espina e Tinoco-Egas (2017) para estudar comparativamente países da América Latina, mais especificamente, Equador, Colômbia e Peru. Os resultados apontaram para a Colômbia como o país mais competitivo, seguido de Peru e depois Equador. A intenção da pesquisa foi o de preencher a escassez de trabalhos científicos no que tange a identificação de fatores para políticas públicas de aprimoramento e desenvolvimento de competitividade de longo prazo (CASTRO-GONZALES; ESPINA; TINOCO-EGAS, 2017).

No Brasil, por exemplo, a internacionalização da empresa exportadora de carnes e alimentos JBS foi analisada a luz do diamante porteriano (TEIXEIRA; CARVALHO; FELDMANN, 2010). Observou-se, nesse estudo, que as vantagens advindas dos recursos naturais no Brasil, ou seja, as condições dos fatores ajudaram a criar a expertise da JBS, e das demais empresas do setor, culminando na sua liderança neste mercado e criando escala para concorrer no exterior.

O modelo diamante também já foi base para analisar o desenvolvimento do cluster de construção naval no nordeste do Brasil (DUBOIS; PRIMO, 2016). O objetivo do estudo era o de ilustrar o papel do Estado em direcionar as iniciativas de desenvolvimento econômico em

⁴ Países da amostra da vantagem competitiva das nações: Alemanha, Coreia, Dinamarca, Estados Unidos, Itália, Japão, Singapura, Reino Unido, Suécia e Suíça.

uma região subdesenvolvida. Dessa forma, o estabelecimento deste cluster promoveu o desenvolvimento de algumas “arestas do diamante”, sendo estes: condições de fatores -por exemplo, mão-de-obra qualificada na região -e indústrias de suporte e correlatas - como a de plástico, turbinas eólicas, petroquímica, processamento de alimentos e bebidas, além de uma estrutura portuária - impulsionando, portanto, a economia regional (DUBOIS; PRIMO, 2016).

Dessa forma, percebe-se que diversos estudos com base teórica do Diamante de Porter já foram realizados de forma bem sucedida tendo como objeto de estudos indústrias de países emergentes, o que nos permite auferir que também será de grande valia utilizar este embasamento teórico para analisar as vantagens competitivas do chocolate *Tree to bar* brasileiro. Tomando-se como base as conclusões dos estudos acima elencados, a pesquisa pode gerar insumos para políticas públicas no desenvolvimento dessa indústria no país, bem como identificar qual ou quais atributos são mais competitivos e quais são mais deficitários.

Entretanto, as explicações do SCP para o desempenho heterogêneo da firma continuam a pressupor que as firmas numa indústria, ou num grupo estratégico, são homogêneas (BARNEY; HESTERLY, 2004). Desta maneira, alguns autores críticos à análise das indústrias argumentam que a unidade de análise apropriada para estudos de desempenho de firmas heterogêneas é a própria firma, foco do desenvolvimento do próximo subcapítulo.

2.3 ANALISANDO A ORGANIZAÇÃO: VISÃO BASEADA EM RECURSOS E INTERNACIONALIZAÇÃO

Para responder a pergunta do que determina o desempenho superior de uma empresa, existem duas perspectivas ontológicas distintas: de fora para dentro (*outside-in*) ou de dentro para fora (*inside-out*) (SALAZAR *et al*, 2012). A primeira abordagem é a que vimos no subcapítulo anterior, da estrutura-conduta-desempenho, que promulga que o ambiente de mercado externo às organizações deve ser o determinante principal das ações estratégicas da empresa.

Uma abordagem estratégica alternativa e que também busca compreender como as empresas se diferenciam é a visão baseada em recursos, que, diferentemente da abordagem da indústria, busca explicar a vantagem competitiva das empresas por meio de um olhar para dentro das organizações (*inside-out*), via recursos e capacidades internos, ou seja, controlados pela empresa. Dessa forma, a lógica da visão baseada em recursos é de que as empresas devem “descobrir seu próprio valor, suas singularidades, tornando mais onerosa a imitação de seus recursos e capacidades, para, só então, descobrir os mercados em que aqueles recursos possam ser explorados” (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 161).

A visão baseada em recursos tem suas origens em trabalhos dos economistas Edith Penrose, Joseph Schumpeter e David Ricardo (BARNEY; HESTERLY, 2004), mas especificamente “os trabalhos na gestão estratégica sob tal perspectiva começaram com a publicação de três artigos: Richard Rumelt (1984), Birger Wernerfelt (1984) e Jay Barney (1986)” (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 159). O termo “visão baseada em recursos” foi cunhado em 1984 por Wernerfelt, porém ganhou mais atenção dos acadêmicos como uma corrente teórica robusta a partir dos anos 90 (SALAZAR, 2017) e, nomeadamente, após o artigo seminal de Jay Barney (1991) “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, que ampliou a discussão acadêmica em torno da visão baseada em recursos (FERREIRA *et al*, 2014).

O cerne da Visão Baseada em Recursos (ou RBV, do inglês, *Resource Based View*) é a premissa de que as organizações são agrupamentos de recursos idiossincráticos e que tais recursos e capacidades heterogêneos de uma empresa são o ponto chave para explicar a vantagem competitiva da organização (PENROSE, 1958; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; 1995, 2001; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), independente da indústria em que estão inseridas.

Assim, a perspectiva da RBV apoia-se em dois pressupostos: (1) que os recursos e as capacidades podem variar significativamente entre firmas, ou seja, a suposição da heterogeneidade da firma e (2) que estes recursos não são móveis entre as organizações, mas sim, estáveis, ou seja, a suposição da imobilidade de recursos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2004). Dessa forma, torna-se fundamental entender como as empresas desenvolvem ou adquirem recursos tangíveis ou intangíveis (BARNEY; HESTERLY, 2004), como os organiza e os explora (WERNERFELT, 1984).

Uma das críticas mais pontuais que a RBV sofre se refere à falta de consenso de conceitos. Por exemplo, o conceito e a classificação dos recursos variam de acordo com os autores. Wernerfelt (1984) classifica recurso como tudo aquilo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza para uma empresa, podendo ser definidos como os ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados de forma semipermanente à empresa. Barney (1991, p. 101) define os recursos como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, etc, controlados por uma empresa” e que permitem que esta conceba e implemente estratégias que melhorem seu desempenho. O autor os classifica em três categorias: recursos físicos (tecnologia física utilizada em uma firma, como máquinas, fábricas e outros ativos fixos), humanos (experiência, inteligência, treinamento, julgamento, relacionamento e sabedoria das pessoas associadas à firma) e organizacionais (estrutura de

trabalho, planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, cultura e reputação da empresa).

Os recursos também são definidos como os insumos que entram no processo de produção, ou seja, a unidade básica de análise, podendo ser classificados em seis categorias: recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e recursos organizacionais (GRANT, 1991). O autor foi o primeiro a distinguir os recursos, a unidade básica de análise, das capacidades- que representam o que a empresa pode fazer como resultado de grupos de recursos trabalhando juntos.

O mais proeminente autor da RBV é Jay Barney. O seu modelo VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização) (BARNEY, 1995) para gerar vantagem competitiva sustentável para as empresas tem sido amplamente usado pelos autores acadêmicos de administração estratégica, bem como por estrategistas corporativos, a fim de compreender o que torna suas organizações únicas. O autor defende que os recursos da empresa que têm potencial para gerar vantagem competitiva sustentável devem ter quatro atributos: (1) devem ser valiosos – quando possibilitam a uma empresa conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia e que a permitam explorar oportunidades e neutralizar ameaças, (2) raros entre seus concorrentes ou competidores potenciais, (3) devem ser custosos de imitar (imperfeitamente imitáveis) e (4) sem substitutos estratégicos próximos ou equivalentes (BARNEY, 1990; BARNEY, HESTERLY, 2004). Os recursos são imperfeitamente imitáveis por uma ou a combinação de três razões: (a) condições históricas únicas da empresa; (b) ambiguidade causal; (c) complexidade social (BARNEY, 1991).

Nas últimas décadas, a RBV tem se tornado uma abordagem teórica robusta, utilizada em diversas áreas de pesquisa em Administração, incluindo negócios internacionais (PENG, 2001; FERREIRA *et al*, 2014; SALAZAR *et al*, 2012). As principais contribuições da RBV para a pesquisa de negócios internacionais estão relacionadas à dinâmica dos modos de entrada nos países hospedeiros (SHARMA; ERRAMILLI, 2004), à performance superior das empresas internacionais (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; TSENG *et al.*, 2007), ao papel dos recursos tangíveis e intangíveis da organização e do país hospedeiro para gerar vantagem competitiva (FAHY, 2002), ao desenvolvimento de recursos e capacidades ao longo do processo de internacionalização (PENG, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 1990) e ao empreendedorismo internacional (LU *et al*, 2010).

No que tange especificamente aos modos de entrada ancorados na RBV, o *framework* proposto por Sharma e Erramilli (2004) defende que os modos de entrada em mercados internacionais escolhidos pelas empresas são baseados não apenas na exploração das vantagens

existentes, mas também na geração de novas vantagens decorrentes do processo de internacionalização da empresa (PENG, 2001). Neste sentido, de acordo com a RBV, o processo de internacionalização da empresa deve trazer benefício por meio da efetiva e eficiente transferência de recursos para o país hospedeiro, com mínima erosão em seu valor, ou seja, sem afetar a capacidade do recurso de gerar vantagem competitiva para a empresa. Assim, ao escolher para onde internacionalizar suas operações, a empresa deve analisar onde produzirá e onde comercializará seus produtos ou serviços de forma a obter vantagem competitiva nessas atividades. Quanto à decisão de propriedade baseada na RBV, assume-se que a escolha entre internalizar as atividades ou contar com parceiros no país hospedeiro, dependerá da capacidade da empresa de transferir seus recursos geradores de vantagens para os parceiros e associados no país em que pretende se internacionalizar (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Dessa forma, a RBV também pode se constituir como um referencial para investigar as alianças estratégicas internacionais visto que pode explicar a aprendizagem organizacional em uma aliança estratégica, ainda que seja difícil de mensurar este construto (PENG, 2001).

Igualmente baseados na RBV, outros pesquisadores desenvolveram estudos para explicar quais recursos da empresa tem importância nos processos de internacionalização (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; TSENG *et al.*, 2007). Dhanaraj e Beamish (2003) analisaram os recursos da empresa que são determinantes para o desempenho exportador em pequenas e médias empresas dos Estados Unidos e Canadá. Os resultados concluíram que recursos como o tamanho da empresa, recursos empreendedores (como o risco e a gestão dos diretores) e intensidade tecnológica foram bons preditores da estratégia de exportação e influenciaram positivamente o desempenho exportador das empresas empiricamente analisadas.

Tseng et al (2007) também argumentam que a disponibilidade de recursos tem um papel crucial em determinar o crescimento internacional de uma empresa. Após propor um *framework* categorizando os recursos em duas categorias: recursos baseados em conhecimento e recursos baseados em propriedade, os autores analisaram empiricamente suas hipóteses. Os resultados obtidos em uma amostra de empresas da indústria norte-americana mostraram que os recursos baseados em conhecimento geram maiores influências no crescimento internacional, especificamente os recursos relacionados com conhecimento tecnológico e de marketing. Além disso, os recursos baseados em propriedade relacionados com a geração de lucros, ou seja, recursos financeiros, também são forças significativas por detrás do crescimento da multinacionalidade das empresas estudadas.

Fahy (2002) desenvolveu um modelo baseado nos recursos de vantagem competitiva em um ambiente global, considerando os recursos do país de origem e do país hospedeiro, bem

como os recursos da firma (tangíveis e intangíveis e capacidades) e os do país (básicos e avançados), baseado no diamante de Porter. O autor aplicou este modelo na indústria de componentes automotivos, com empresas do Japão, Estados Unidos, Reino Unido e Inglaterra. Concluiu que, em uma escala de importância crescente, os recursos tangíveis, os intangíveis e as capacidades são fontes de vantagem competitiva global (SALAZAR *et al*, 2012).

A internacionalização também pode contribuir para o desenvolvimento de recursos e capacidades para as empresas, por meio de sua experiência internacional, seja através do aprendizado pelas alianças estratégicas e pelas subsidiárias (PENG, 2001), bem como pelas aquisições internacionais. Estas são vistas como uma maneira de “comprar” recursos e capacidades que a empresa não possui (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Por fim, a RBV também já foi embasamento teórico para o estudo do empreendedorismo internacional em empresas chinesas empreendedoras que tenham se internacionalizado, em que se concluiu que a capacidade de adaptação das empresas exerce um papel mediador, agindo como uma importante variável entre os recursos – neste estudo, o capital institucional e os laços gerenciais – e o desempenho internacional dessas empresas (LU *et al*, 2010).

Ferreira *et al* (2014), em estudo bibliométrico, avaliaram a influência da RBV na pesquisa em negócios internacionais entre 1991 e 2010, analisando artigos publicados no *Journal of International Business Studies*, principal periódico internacional da área de negócios internacionais. Os autores concluíram que há um crescimento ao longo do tempo das pesquisas que utilizam a lente teórica da RBV para analisar os negócios internacionais; entretanto, somente cerca de dez por cento dos artigos mais recentes (entre 2001-2010) a utilizaram, significando que ainda existem contribuições a serem exploradas integrando-se a RBV com os estudos de internacionalização de empresas.

O arcabouço teórico da RBV nos negócios internacionais também é importante para entender o fenômeno da internacionalização no contexto de economias emergentes, especialmente devido às diferenças institucionais destes países em comparação com os países desenvolvidos (PENG, 2001). Assim, sugere-se que a integração da RBV com a teoria institucional pode ser promissora, especialmente para estudos em países emergentes (PENG, 2001; 2003).

Assim sendo, observa-se a importância de analisar os recursos internos da empresa como um sustentáculo para entender as idiosincrasias da organização e como estes recursos são projetados para o mercado externo, bem como os recursos que possam ser adquiridos ao longo do processo da internacionalização.

Apesar de sua importância, a visão baseada em recursos não consegue prever o comportamento da empresa em paradigmas de transições institucionais (BAMIATZI *et al*, 2016) e, tal como a visão baseada na indústria, a RBV tem recebido críticas por não analisar o papel do ambiente institucional e tomar as instituições como algo “certo” (*taken for granted*) (PENG, 2003; BAMIATZI *et al*, 2016). Dessa forma, a teoria institucional, o terceiro pilar do tripé base deste estudo, será o tema do próximo subcapítulo, teoria esta, que oferece uma visão complementar à estratégia empresarial (BAMIATZI *et al*, 2016).

2.4 A INFLUÊNCIA INSTITUCIONAL: VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES PARA NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Com raízes nos estudos organizacionais, a teoria institucional considera o ambiente como um fator que determina algumas características das organizações. Entretanto, diferentemente da análise da indústria, na perspectiva institucional, o ambiente deixa de ser puramente técnico, como uma fonte de recursos humanos, materiais e econômicos, para envolver uma análise mais simbólica, destacando a presença de elementos culturais e acrescentando um sistema de crenças e de normas institucionalizadas (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Neste sentido, a competição por recursos e clientes entre as organizações “deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente” (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 26). Portanto, a perspectiva institucional procura essencialmente compreender o contexto em que as organizações estão inseridas.

Segundo esta interpretação teórica, as regras institucionais elaboradas nos Estados modernos funcionam como mitos e cerimônias. Tais mitos, como produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados, são incorporados pelas organizações, que se tornam isomórficas para ganhar legitimidade e estabelecer projeções de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).

Este processo de isomorfismo pode ser desenvolvido por meio de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos (DIMAGGIO; POWELL, 2005). O primeiro caso – isomorfismo coercitivo - se refere a pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem (como numa relação matriz-subsidiária ou entre cliente-fornecedor) e também pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. No processo mimético de isomorfismo, a imitação pode se dar de forma involuntária, como pela transferência de funcionários em diferentes empresas ou até mesmo de forma explícita, por meio de consultorias ou associações. O terceiro processo de isomorfismo é o normativo, resultado principalmente da profissionalização, “pois enquanto

diversos tipos de profissionais dentro de uma organização podem diferir uns dos outros, eles apresentam muita semelhança com seus pares profissionais em outras organizações” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 80). Assim, as empresas desenvolvem condutas similares, uma vez que esta semelhança facilita transações entre as organizações ao favorecer seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas (CARVALHO; VIEIRA, 2003), ainda que não existam evidências de que essas práticas isomórficas tenham de fato relação com a eficiência organizacional.

Em vista disso, as instituições são definidas, metaforicamente, como “as regras do jogo” e formalmente definidas como as restrições humanamente concebidas que estruturam a interação humana e, assim, auxiliam a reduzir incertezas para as organizações (NORTH, 1990). São compreendidas como sendo compostas por “elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos, que (...) provêm estabilidade e significado para a vida social” (SCOTT, 1995, p. 33). O pilar regulatório são as leis e regras vigentes, o pilar normativo envolve as normas e valores seguidos pelos habitantes de uma sociedade e o pilar cultural-cognitivo corresponde à forma como os indivíduos interpretam os estímulos do ambiente (SCOTT, 1995; ROCHA; ÁVILA, 2015).

Ademais, os *frameworks* institucionais são formados por restrições formais e informais. As formais incluem as regras políticas, decisões judiciais e contratos econômicos (NORTH, 1990) e as informais, por outro lado, incluem normas de comportamento socialmente sancionadas, que estão embutidas na cultura e na ideologia de uma sociedade (SCOTT, 1995). North (1990) sugere que, em situações em que as restrições formais falham, restrições informais entrarão em jogo para reduzir a incerteza e fornecer constância às organizações.

De acordo com Peng *et al* (2009), a divisão de North (1990) em campos formais e informais é complementar à ideia de Scott (1995) dos três pilares institucionais (PENG *et al*, 2009). Assim, os autores elaboraram uma abordagem integrativa, baseando-se nas dimensões das instituições por um viés econômico (NORTH, 1990) e também social (SCOTT, 1995), conforme se visualiza no quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões das instituições

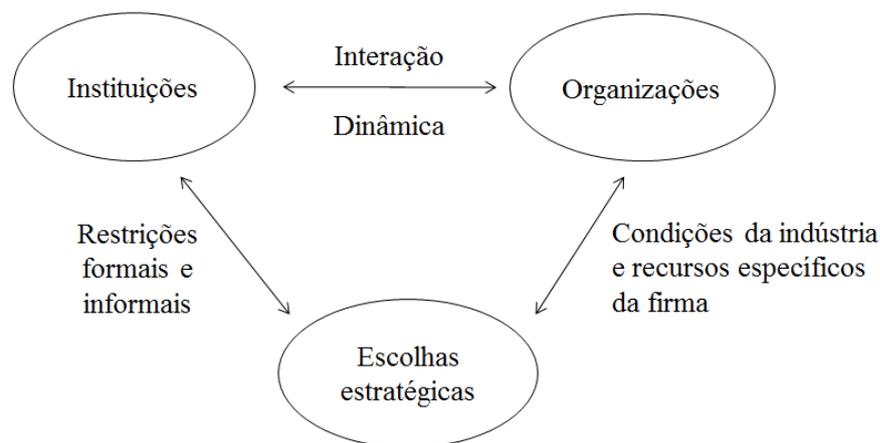
Grau de formalidade (NORTH, 1990)	Exemplos	Pilares de suporte (SCOTT, 1995)
Instituições formais	Leis	Regulativo (coercitivo)
	Regulações	
	Regras	
Instituições informais	Normas	Normativo
	Cultura	Cognitivo
	Ética	

Fonte: PENG *et al* (2009, p. 64).

Assim, as instituições governam as transações sociais nas áreas políticas (corrupção e transparência, por exemplo), legais (por exemplo, liberalização econômica, regime regulatório) e sociais (como normas éticas e atitudes relacionadas ao empreendedorismo) (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Os *insights* da teoria neoinstitucional, especialmente de North e Scott são a base da “visão baseada em instituições”, elaborada pelo acadêmico Mike Peng. O autor mais proeminente da “visão baseada em instituições” analisou a estratégia (PENG, 2002) e os negócios internacionais com um foco em economias emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2008) sob a perspectiva do neoinstitucionalismo. A visão baseada em instituições foca a interação entre as instituições e as organizações, considerando que a escolha estratégica feita pela empresa como resultado dessa relação (PENG, 2002; 2003), como exposto na Figura 5.

Figura 5- Instituições, Organizações e Escolhas Estratégicas



Fonte: PENG (2002, p. 253, tradução nossa)

A análise teórica dos negócios internacionais e da literatura de estratégia sob a ótica do neoinstitucionalismo é um fenômeno recente, notadamente desde os anos 1990, convergindo especialmente com a ascendência econômica dos países emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2008). De fato, a influência do ambiente tem sido tratada há muito tempo pela literatura de estratégia, mas de uma forma puramente técnica, que focava sobretudo em variáveis econômicas, como a demanda de mercado e a mudança tecnológica. O ambiente institucional era sempre dado como certo (*taken for granted*) e analisado apenas como um pano de fundo (*background*) das organizações (PENG *et al*, 2009).

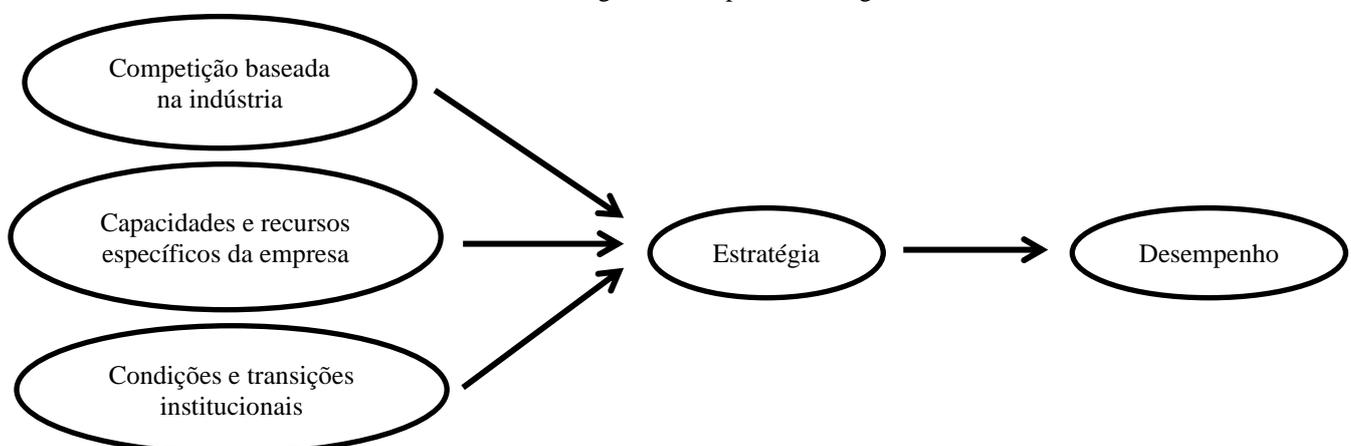
Com o aumento da importância das economias emergentes no contexto global, a partir da década de 90, alguns pesquisadores de estratégia começaram a se interessar por pesquisar

empresas internacionais provenientes destes países, e assim a visão baseada em instituições tem se mostrado uma interessante lente teórica, uma vez que existem diferenças profundas nos *frameworks* institucionais entre países emergentes e desenvolvidos (PENG *et al*, 2009). Isto é evidente, “como mostrado por décadas de pesquisa em negócios internacionais, que o mundo é diferente. Mesmo entre as economias desenvolvidas, há diferenças significativas em termos de como a concorrência é organizada” (PENG; WANG; JIANG, 2008, p. 921). Portanto, as instituições são muito mais do que condições do contexto (*background*) (PENG; WANG; JIANG, 2008). Pelo contrário, as instituições “diretamente determinam quantas flechas uma firma tem em sua aljava, enquanto batalha para formular e implementar estratégia e criar vantagem competitiva” (INGRAM; SILVERMAN, 2002, p. 20).

Assim sendo, a visão baseada em instituições vem para complementar as duas perspectivas tradicionais de estratégias de negócios internacionais: a visão baseada na indústria (PORTER, 1980) e a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), uma vez que estas duas visões ignoram as instituições formais e informais que constituem o contexto da concorrência entre empresas (PENG; WANG; JIANG, 2008; PENG *et al*, 2009). Essa ausência de análise do nível institucional deve-se possivelmente ao fato de ambas as perspectivas serem fruto de ambientes empíricos, especialmente dos Estados Unidos, “onde parece ser razoável assumir um panorama institucional relativamente estável e baseado no mercado” (PENG; WANG; JIANG, 2008, p. 921), tornando-se difícil separar o efeito institucional da estratégia e desempenho da empresa, que é independente dos efeitos econômicos e culturais (PENG, 2002).

Dessa forma, a visão baseada em instituições busca analisar a estratégia de negócios internacionais por meio de um tripé estratégico, que combina a visão estratégica da indústria e a visão baseada em recursos, em conjunto com a visão baseada nas instituições (Figura 6).

Figura 6 – Tripé da estratégia



Fonte: Adaptado de Peng, Wang e Jiang (2008, p. 923).

Destaca-se que estas três perspectivas não são mutuamente excludentes. A visão baseada em instituições suplementa e enriquece a pesquisa de estratégia predominante (*mainstream*), por conceder atenção à importância das instituições, que até então era negligenciada pela visão baseada em recursos e da indústria (PENG, 2002). Igualmente, cabe salientar que a visão baseada em instituições é apenas uma das três “pernas” do tripé de estratégia, não a única. Assim sendo, é “na combinação com a visão baseada na indústria e na visão baseada em recursos que a visão baseada em instituições pode adicionar seu valor” (PENG *et al*, 2009, p. 76).

A título de ilustração, considerando que o ambiente institucional é baseado nos aspectos políticos, legais e sociais também nos negócios internacionais, os aspectos legais podem se revelar por meio das barreiras de antidumping como barreiras de entrada a importações de países estrangeiros, bem como da maneira como acontecem os processos de governança corporativa em economias emergentes. Os aspectos políticos e sociais do ambiente institucional têm emergido em estudos sobre negócios internacionais em *players* recentes, mas importantes na economia global, como a Índia e a China (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Ademais, como ilustra a figura 6, a visão baseada em instituições argumenta que as forças institucionais também fornecem as respostas para as diferenças no desempenho das organizações. Quanto ao desempenho internacional, “o tema de casa” das empresas em processos de internacionalização deve ser conhecer as várias regras do jogo, formais e informais, nos mercados estrangeiros em que a empresa atua ou pretende atuar, sendo um ponto crucial para as empresas que desejam fazer negócios internacionais (PENG *et al*, 2009).

Assim, na análise do impacto do ambiente institucional sobre as decisões de negócios internacionais, as pesquisas do tema usualmente focam em dois aspectos: o impacto do ambiente institucional do país de origem e o impacto do ambiente institucional do país hospedeiro sobre essas decisões (ROCHA; ÁVILA, 2015, p. 248). Para tanto, desenvolveu-se o conceito de distância institucional (KOSTOVA, 1999), que se refere a diferenças entre o ambiente institucional do país de origem e o do país hospedeiro. Assim, quando a organização, procurando se expandir para mercados externos, se defronta com um ambiente institucional muito diferente do seu país de origem, ela tem dificuldade em estabelecer ou manter legitimidade (ROCHA; ÁVILA, 2015).

A perspectiva institucional também contribui na análise do entendimento das escolhas de modo de entrada de empresas provenientes de países emergentes (ROCHA; ÁVILA, 2015). Nesse sentido, quanto menor for a distância institucional entre os países de origem e os países

de destino, maiores seriam as chances das empresas adotarem modos de entrada de maior comprometimento (XU; SHENKAR, 2002).

Ancorados na visão baseada em instituições e no tripé de estratégia como um todo, diversos estudos empíricos analisaram a influência das instituições no processo de internacionalização de empresas em diferentes países emergentes. Na China, por exemplo, Gao *et al* (2010) analisaram o desempenho exportador de empresas chinesas de diferentes indústrias durante quatro anos. Os resultados mostraram que a propensão a exportar e a intensidade de exportação da empresa e a relação dessas variáveis com a performance da firma estavam fortemente relacionados com o ambiente institucional. E apesar de outras variáveis da indústria e dos recursos da firma também estarem relacionadas com a propensão a exportar e a intensidade exportadora, ainda que de maneira menos intensa, a intensidade de exportação das empresas chinesas foi influenciada conjuntamente pelos recursos pela indústria e pelo ambiente institucional (GAO *et al*, 2010).

Nos países da Europa Central e Ocidental (*Central and Eastern Europe – CEE*), economias essencialmente em transição, Lee *et al* (2014) analisaram a relação das instituições domésticas com ênfase na corrupção governamental e a intensidade de exportação para novos empreendimentos. Os autores argumentaram que novas empresas localizadas nos países da região da CEE, com elevados índices de corrupção e a concessão de propinas, apesar de moralmente condenada, irão exportar mais como uma forma de evitar esse ambiente institucional corrupto de seu país de origem. Os novos empreendimentos são mais propensos a evitar as instituições domésticas, uma vez que a corrupção é custosa para novas empresas, que não dispõem de financiamentos e fluxo de caixa da mesma forma que empresas já estabelecidas. Assim, os autores concluíram que as estratégias de exportação de novos empreendimentos nestes países estão relacionadas aos altos custos de fazer negócios no ambiente institucional doméstico. Desse modo, as exportações seriam um modo de reduzir a exposição desses novos empreendimentos à corrupção governamental em seus países de origem (LEE *et al*, 2014).

Nesta mesma linha, uma pesquisa utilizando dados de mais de 16.000 empresas dos quatro países pertencentes ao BRIC (Brasil, Rússia, China e Índia) também argumentam que instituições domésticas fracas podem impulsionar empresas de países emergentes a adentrar em mercados estrangeiros, determinando, assim, sua propensão a exportar. Dessa forma, confirmou-se empiricamente que a instabilidade política e a competição informal têm efeitos robustos na propensão de exportação das empresas de economias emergentes, mais precisamente, dos BRIC (KRAMMER; STRANGE; LASHITW, 2017).

A visão baseada em instituições, ou o tripé da estratégia para negócios internacionais também tem sido usadas como lentes teóricas para analisarem o processo de internacionalização de empresas brasileiras. Em estudo mais recente, Oliveira, Moraes e Kovacs (2018) analisaram o impacto das características do ambiente institucional, dos recursos e da localização doméstica sobre o desempenho exportador de 120 empresas brasileiras. Os achados evidenciam a relação do ambiente institucional, da localização e dos recursos sobre o desempenho exportador, ainda que a localização tenha ficado marginalmente abaixo do esperado. Os elementos do ambiente institucional brasileiro que mais favoreceram as exportações foram: taxas de câmbio, investimentos realizados em tecnologia, eficiência do sistema bancário e concessão de linhas de crédito específicas para o setor. Os destaques da localização no favorecimento das exportações foram qualidade dos insumos da região, qualificação da mão-de-obra e condições do ambiente natural. Quanto aos recursos, os destaques foram reputação da empresa, rede de relacionamentos, cultura organizacional, liderança e capital próprio (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2018).

Analisando os três pilares do tripé estratégico na internacionalização do setor calçadista brasileiro, os resultados demonstram que, embora as empresas pertençam à mesma indústria e estejam expostas a oportunidades e benefícios governamentais similares, cada um dos casos avaliados possui particularidades em seu processo de internacionalização decorrentes de suas capacidades organizacionais (CALIXTO *et al*, 2013). Entretanto, de forma geral, as empresas estudadas utilizaram incentivos fiscais para o desenvolvimento de fábricas no país de origem, e destacaram as políticas de fomento à exportação e a influência das associações de classe para a internacionalização, ressaltando a influência das instituições nas decisões estratégicas de internacionalização das empresas calçadistas (CALIXTO *et al*, 2013).

O setor vinícola brasileiro também foi analisado tendo como pano de fundo a visão baseada em instituições por Monticelli *et al* (2017). Os achados indicam que as instituições têm influências tanto positivas quanto negativas na internacionalização das vinícolas brasileiras. Dentre as influências positivas foram destacadas a promoção do aprendizado, redes de relacionamento, inteligência sobre mercados estrangeiros, redução de custos, internacionalização dos processos do negócio e da imagem do país de origem como um produtor de vinhos nos mercados internacionais e como um reconhecido fornecedor para o mercado doméstico. Por outro lado, as influências negativas ressaltadas foram: burocracia excessiva, greves, criação de barreiras legais para a comercialização com outros países, conhecimento técnico insuficiente, altos impostos e favoritismo que beneficia os maiores produtores de vinho do setor (MONTICELLI *et al*, 2017).

Estudos a nível global também já foram realizados, comparando países desenvolvidos e países emergentes em situações econômicas adversas. Bamiatzi *et al* (2016) argumentam que um choque econômico global, como a recessão de 2008, pode trazer efeitos sísmicos para o ambiente institucional e marcadamente alterar as "regras do jogo", tanto formais como informais e, conseqüentemente, o papel da firma, da indústria e os efeitos do país no desempenho das organizações. Os autores concluem que, em condições adversas como a de uma crise econômica, o papel da indústria e do país são reduzidos e que os recursos e capacidades próprios da firma se tornam mais pertinentes para o desempenho da firma. Este fenômeno é mais pronunciado em mercados emergentes (BAMIATZI *et al*, 2016).

Por fim, pode-se concluir que, a inclusão da dimensão institucional nos estudos de negócios internacionais significa ampliar o escopo da pesquisa em negócios internacionais para considerar aspectos relacionados com as dimensões do contexto nacional, cultura, transações governamentais e interações sociais (PENG; KHOURY, 2009). Além disso, em termos de benefícios práticos, a visão baseada em instituições pode auxiliar as empresas em economias emergentes a aumentar sua competitividade, especialmente ao adentrar em mercados internacionais, uma vez que também precisam saber que as "regras do jogo" em países estrangeiros podem ser diferentes das regras domésticas as que já estão familiares (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Dessa forma, finalizada a revisão teórica de cada um dos três pilares do tripé estratégico para negócios internacionais, a próxima subseção irá compilar os principais aspectos de cada teoria que serão analisadas na presente pesquisa.

2.5 QUADRO TEÓRICO BASE PARA A PESQUISA

A partir do analisado na revisão da literatura, conclui-se que decisões de estratégias de internacionalização levarão em conta as considerações baseadas na indústria, na visão baseada em recursos e no ambiente institucional, uma vez que cada perna do tripé é complementar em sua contribuição para a decisão em estratégias de internacionalização.

Com o objetivo de auxiliar a avaliação empírica dos elementos do modelo, desenvolveu-se um instrumento de pesquisa, com as categorias de análise referentes a cada um dos pilares do tripé de estratégia, de acordo com a literatura de cada vertente teórica, vistos no capítulo anterior e enfoque nos aspectos que possuem relação com a internacionalização de empresas.

Quadro 4 – Influência da Indústria, Recursos da firma e Instituições nas Estratégias de Internacionalização

Pilar do tripé	Categorias de análise
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; • Condições da demanda; • Condições dos fatores; • Indústrias de apoio; • Acaso; • Governo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Tangíveis <ul style="list-style-type: none"> ○ Financeiros ○ Físicos ○ Tecnológicos • Intangíveis <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizacionais ○ Humanos ○ Reputação
Instituições	<ul style="list-style-type: none"> • Formais <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivos fiscais ○ Políticas de fomento à exportação ○ Barreiras comerciais ○ Agentes formais institucionais (associações e instituições que promovam a internacionalização) • Informais <ul style="list-style-type: none"> ○ Redes (networks) facilitadores da internacionalização ○ Orientação internacional/Mentalidade exportadora • Análise da distância institucional dos mercados de internacionalização.
Estratégias de Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões estratégicas de internacionalização: <ul style="list-style-type: none"> ○ Por quê? (motivações para se internacionalizar) ○ O quê? (quais produtos/serviços priorizar) ○ Onde? (seleção de mercados-alvo) ○ Como? (modos de entrada em mercados internacionais); • Processo de formação das estratégias internacionais: Estratégias deliberadas, emergentes e realizadas.

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, considerando as categorias de análise elencadas no quadro 4, o próximo capítulo irá dissertar sobre a metodologia adotada para atingir os objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização desta dissertação, incluindo definição do método, empresas estudadas, coleta de dados e demais aspectos que guiaram a análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização da presente pesquisa, tendo como base o problema de pesquisa e a natureza da investigação, a perspectiva de cunho qualitativa foi considerada como a mais adequada. A pesquisa qualitativa adquire especial importância na era contemporânea “devido à pluralização das esferas de vida. (...) Essa pluralização exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões” (FLICK 2009, p. 20). Ainda, a pesquisa qualitativa “envolve uma abordagem naturalista, interpretativa (...), o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais tentando (...) interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). A partir desses conceitos, considera-se, assim, que a pesquisa qualitativa se alinha com o objetivo da presente pesquisa, que é compreender o fenômeno a partir da ótica dos indivíduos mais envolvidos com as estratégias de internacionalização e de uma forma aprofundada.

Além disso, a pesquisa qualitativa pressupõe a reflexividade do pesquisador e da pesquisa, já que considera a comunicação do pesquisador em campo como parte integrante da produção de conhecimento, pois “as reflexões dos pesquisadores sobre suas próprias atitudes e observações em campo, suas impressões, irritações, sentimentos, etc., tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação” (FLICK, 2009, p. 25).

A pesquisa qualitativa é diversa e oferece variadas opções ao pesquisador, englobando uma multiplicidade de abordagens e métodos (FLICK, 2009). Para esta pesquisa, considerou-se mais adequado o método de estudo de caso. Estudos de caso são “a estratégia preferida quando questões “como” e “porquê” são feitas, quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos, e quando o foco está nos fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real” (YIN, 2010, p. 19). O estudo de caso tem sido escolhido por pesquisadores interessados no *insight*, na descoberta e na interpretação, utilizado quando se deseja compreender uma situação em profundidade (MERRIAM, 1988). Assim, o estudo de caso também pode ter um enfoque indutivo na coleta e análise dos dados, em que o “processo de análise dos dados é criativo e intuitivo, sendo importante que o pesquisador seja sensível ao aparecimento de pressupostos não estabelecidos” (GODOY, 2006, p. 123).

A estratégia de pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos (YIN, 2010). Esta última estratégia ocorre quando “se há a necessidade de, em vez de um, estudar vários casos individuais e que guardam uma correlação importante para entender um fenômeno como um todo, teremos o chamado estudo multicaso” (LEÃO *et al*, 2012, p. 49). Por esta razão, a presente pesquisa pode ser denominada como um estudo multicaso, ou estudo de casos múltiplos, uma vez que se considerou necessário estudar mais de uma organização a fim de compreender a totalidade do fenômeno das estratégias de internacionalização do chocolate baiano *Tree to Bar*. Dessa forma, cada caso recebeu um tratamento individual, mas ao final, a interpretação de cada um se somou ao todo da questão do multicaso (LEÃO *et al*, 2012).

A escolha das empresas escolhidas como casos considerou pelo menos os seguintes critérios: 1) ter produção de chocolate estabelecida na região cacauieira do sul da Bahia ou com cacau proveniente da região; 2) produzir um chocolate do tipo *Tree to Bar*; 3) ter experiência no mercado internacional. O próximo subcapítulo trará maiores detalhes de como foram selecionados os casos e realizada a coleta dos dados.

3.2 COLETA DOS DADOS

O pesquisador qualitativo é “visto como um *bricoleur*, um indivíduo que confecciona colchas, ou, como na produção de filmes, uma pessoa que reúne imagens transformando-as em montagens” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 18). Para tanto, a fim de compor o *corpus* da presente pesquisa, foram coletados tanto dados primários, como secundários, de forma a torná-lo o mais representativo possível e, assim, conferir validade e credibilidade à pesquisa (PAIVA JÚNIOR; de SOUZA-LEÃO; MELLO, 2011). Dessa forma, buscou-se na construção do corpus não uma quantidade de conteúdo, mas sim representatividade e relevância consoante ao objetivo da pesquisa.

No que tange aos dados primários, foram realizadas entrevistas em profundidade, utilizando-se de roteiro de entrevista semiestruturado. “A entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” (GODOY, 2006, p. 134), na própria linguagem do sujeito.

Considerando cada objetivo específico, delineou-se um roteiro de questões dividido em quatro blocos, um para cada objetivo específico. Tais objetivos estão alinhados com cada pilar do tripé, e também com a análise do processo de internacionalização das empresas. Os roteiros

elaborados para as entrevistas, tanto para as empresas como para os agentes formais institucionais, encontram-se no Apêndice I a esta dissertação.

Cabe salientar, entretanto, que os roteiros das entrevistas foram apenas um guia e que novas questões foram adicionadas conforme o fluxo de cada entrevista, ou seja, os questionamentos não ficaram necessariamente restritos ao roteiro. Da mesma forma, algumas questões foram suprimidas quando o entrevistado já respondia ao teor da questão anteriormente. Assim, os entrevistados puderam se desviar da sequência das perguntas, respondendo-as da forma mais livre possível. O foco era obter as visões individuais dos entrevistados sobre o tema da pesquisa (FLICK, 2013).

Esta flexibilidade também é uma das vantagens da pesquisa qualitativa, pelo fato de ser mais permissiva, não havendo a necessidade de definirem-se com antecedência todas as práticas de pesquisa, uma vez que se pode averiguar o que está disponível no contexto e o que o pesquisador pode fazer naquele cenário (DENZIN; LINCOLN, 2006). Ademais, “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” (GODOY, 2006, p. 134), ainda que seja importante cumprir todas as questões estabelecidas pelo roteiro.

Considerando os critérios de escolha dos casos expostos, inicialmente buscou-se na imprensa informações a respeito de marcas de chocolate da região com experiência internacional que foram contatadas e convidadas a participarem da pesquisa. E os primeiros entrevistados indicaram os contatos de outras empresas exportadoras. É o que se chama de técnica “snowball” ou “bola de neve”, que é uma seleção intencional, sendo uma estratégia que envolve a localização de alguns participantes-chaves que atendem aos critérios estabelecidos para participação no estudo (MERRIAM; TISDELL, 2016). Assim sendo, conforme recomenda tal técnica, ao final das entrevistas era solicitado aos entrevistados que sugerissem outros sujeitos que pudessem contribuir com a pesquisa.

Isto posto, foi enviada carta de apresentação de pesquisa (exposta no Apêndice II) e entrou-se em contato com as seguintes marcas de chocolate: AMMA Chocolates, Baianí, Mestiço, Chor, Fazenda Sagarana, Mendoá, Coroa Azul, Casa Lazevicius, Cocacau e Modaka. Todas as empresas retornaram ao contato realizado, porém algumas não se encaixavam nos critérios delineados para a seleção de caso da pesquisa e, por essa razão, não foram selecionadas para compor a pesquisa.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista com a empresa Mendoá, como um pré-teste, de forma exploratória, a fim de se validar a pertinência das questões do roteiro de entrevista proposto e efetuar eventuais modificações no roteiro. Ademais, no decorrer da entrevista

constatou-se que a empresa não se encaixava nos critérios propostos para a presente pesquisa, pelo fato de ainda não ser uma empresa exportadora. A Mendoá encontra-se hoje em uma fase de pré-internacionalização, uma vez que está efetuando prospecções comerciais internacionais e a participação em feiras internacionais. Entretanto, até o momento da entrevista, não havia efetivado nenhuma venda internacional, apenas o envio de amostras.

Dessa forma, após o filtro de seleção dos casos segundo os critérios apresentados, chegou-se a um número de 3 empresas produtoras de chocolate *Tree to Bar* do sul da Bahia e com experiência internacional: AMMA Chocolates, Baianí e Mestiço. As entrevistas foram realizadas com os sócios proprietários e/ou tomadores de decisão envolvidos nas estratégias de internacionalização destas empresas conforme o exposto no quadro 5, abaixo:

Quadro 5 – Entrevistas nas empresas

Empresa	Cargo	Data	Duração entrevista (áudio)
Baianí	Sócia e <i>Chocolate Maker</i>	02/08/2019 e 03/09/2019	1h16min (1ª parte) 1h30min (2ª parte)
	Sócio e Responsável pelo cacau	03/10/2019	1h32min
Mestiço	Sócio e <i>Chocolate Maker</i>	10/09/2019	1h36min
	Diretora Administrativa	23/10/2019	1h07min
AMMA	Fundador / CEO	08/11/2019	1h04min
	Vendas Internacionais	25/10/2019	59min

Fonte: elaborado pela autora.

Também se buscou entrevistar alguns agentes formais institucionais apoiadores da internacionalização, a fim de avaliar de uma maneira mais profunda o arranjo institucional no âmbito do chocolate *bean to bar* e *Tree to Bar* brasileiro que busca promover a exportação deste chocolate. A partir de indicações das empresas entrevistadas e informações da imprensa, entrou-se em contato com a ABICAB, Apex-Brasil, Cacau Sul Bahia, FIEB, CEPLAC, CIC (Centro de Inovação do Cacau) e Associação *Bean to bar* Brasil. Destas, obteve-se retorno apenas das listadas no quadro 6, com as quais foi possível realizar entrevista. Dos agentes formais institucionais entrevistados, todos possuem uma abrangência federal, com exceção da FIEB, que tem uma atuação estadual, mas que faz parte de um sistema nacional – pertencente ao CIN (Confederação Nacional da Indústria).

Quadro 6 – Entrevistas com agentes formais institucionais

Agente formal institucional	Cargo	Data	Duração entrevista (áudio)
ABICAB	Gerente de Projetos Internacionais	02/10/2019	1h22min
APEX	Gestor do Projeto Setorial <i>Brazilian Sweet and Snacks</i>	28/11/2019	59min
FIEB	Gerente do Centro Internacional de Negócios	20/11/2019	1h13min
	Analista de Comércio Exterior	11/11/2019	54min
Associação <i>Bean to bar</i> Brazil	Presidente	10/09/2019	47min

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda, foi também entrevistada a idealizadora do blog “Chocolatras Online”, quem organiza anualmente o Prêmio *Bean to bar* Brasil, considerada uma entusiasta do chocolate *bean to bar* brasileiro e uma formadora de opinião. A indicação de seu nome veio por meio de uma das empresas entrevistadas, por ter uma visão mais técnica e imparcial do meio e, por essa razão, também optou-se por entrevista-la, a fim de entender melhor o contexto do chocolate *bean to bar* e *Tree to Bar* brasileiro de uma forma abrangente, ainda que ela não esteja vinculada a nenhuma empresa e/ou associação. Sua entrevista teve a duração de 59 minutos e 45 segundos. Dessa forma, a coleta de dados totalizou um número de 13 entrevistas que juntas somaram 12 horas e 44 minutos de áudio.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho a novembro de 2019 e efetuadas individualmente com os gestores das empresas e os gerentes dos projetos de internacionalização nos agentes formais institucionais, via *Skype* ou ligação de vídeo e/ou áudio de *Whatsapp*, devido à distância física entre a pesquisadora e o objeto de pesquisa. As únicas entrevistas presenciais foram a gerente de projetos da ABICAB, e o gestor do projeto setorial na APEX no seu escritório regional em São Paulo. A pesquisadora também visitou a fábrica da empresa Mestiço, em São Paulo, a fim de melhor compreender o processo de fabricação do chocolate *Tere to Bar* e obter maior profundidade de conhecimento para a análise dos dados. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, e compuseram o *corpus* da pesquisa, organizado juntamente com os dados secundários coletados.

Como dados secundários, utilizou-se de documentos como relatórios e informativos de instituições de pesquisa não acadêmicas, como estudos de mercado realizados pelo SEBRAE, além de matérias veiculadas pela imprensa e websites e apresentações institucionais e vídeos das empresas e associações. O uso dos documentos é importante nos estudos de caso como uma forma de ampliação das evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2010).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi efetuada simultaneamente ao de coleta, e também posteriormente, por meio da Análise de Conteúdo (AC), que é definida por Bardin (2016, p. 48), como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

Ainda, segundo Flick (2013, p. 134), a análise de conteúdo é um “procedimento clássico para analisar materiais de texto de qualquer origem, de produtos da mídia a dados de entrevistas (...). O método é baseado no uso de categorias derivadas de modelos teóricos”. Assim, a análise de conteúdo objetiva classificar o conteúdo dos textos em um sistema de categorias. Estas categorias são uma “espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. (...) para (...) introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente” (BARDIN, 2016, p. 43).

Assim, a análise de conteúdo baseada no sistema de categorias é a técnica que Bardin (2016) denomina de “análise categorial” (BARDIN, 2016, p. 201), cujo método se desenvolve em algumas fases:

- 1) A pré-análise: a fase de organização propriamente dita. Tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais e formular os objetivos;
- 2) A exploração do material;
- 3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Bardin (2016) também ressalta que a análise de entrevistas envolve dois níveis de análise, em que uma enriquece a outra. “O primeiro nível consiste num processo de *decifração estrutural* centrado em cada entrevista” (BARDIN, 2016, p. 96), que leva à imersão no mundo subjetivo do outro. “Trata-se de uma atitude que exige esforço – mas que não exclui a intuição -, na medida em que, em cada nova entrevista, é necessário fazer uma abstração de si próprio e das entrevistas anteriores” (BARDIN, 2016, p. 96). A segunda fase, por sua vez, é a *transversalidade temática*, em que se analisam os dados verbais como um todo, de acordo com suas categorias.

Dessa forma, buscou-se, ao longo do trabalho de coleta e análise dos dados, realizar a interpretação dos dados coletados em campo, relacionando as categorias com as perspectivas teóricas adotadas, baseando-se no quadro teórico já estabelecido, mas mantendo-se aberta a

novas categorias que poderiam emergir do campo. Ainda, seguindo os preceitos de Bardin (2016) de análise de entrevistas, procurou-se inicialmente analisar e aprofundar-se individualmente em cada entrevista realizada e, posteriormente, analisar as categorias extraídas do embasamento teórico de uma forma transversal, ponderando os itens a partir das diferentes falas e visões dos entrevistados, procurando extrair convergências e divergências. Assim sendo, a descrição rica das análises, estabelecendo conexões com a revisão de literatura tomada como referência, embasou as interpretações dos dados coletados de forma a permitir inferências que respondam ao problema de pesquisa.

Tendo em vista a exposição metodológica abordada acima, a partir da próxima seção se iniciará a análise dos dados propriamente dita, com um subcapítulo dedicado a cada elemento do tripé estratégico. Assim sendo, inicialmente será analisada a indústria do cacau e do chocolate, tendo como pano de fundo teórico a análise de competitividade do diamante de Porter. A seguir, serão analisados os casos estudados e suas estratégias de internacionalização, considerando suas especificidades, por meio de uma análise dos recursos de cada empresa. O próximo subcapítulo abordará o arranjo institucional permeado nesse contexto, analisando as instituições formais e informais, e especialmente no que tange ao apoio dos agentes institucionais formais à internacionalização dessas empresas. Por fim, seguem-se as considerações finais da presente pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da presente pesquisa envolveu a apreciação tanto dos dados primários (englobando o conjunto integral das 13 entrevistas realizadas). A seguir, são expostas as principais conclusões, com o capítulo dividido em três partes, uma para cada pilar do tripé.

4.1 A INDÚSTRIA DE CHOCOLATE E ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE À LUZ DO DIAMANTE DE PORTER

Antes de se tratar do chocolate propriamente dito, é importante contextualizar a cadeia produtiva deste produto a partir do seu principal insumo: o cacau. É consenso entre boa parte dos entrevistados de que é impossível falar de chocolate, sem falar do cacau, ilustrado na fala do entrevistado da Apex-Brasil: “a gente precisa entender a perspectiva como uma cadeia, não dá pra gente falar de chocolate sem falar do cacau”. Dessa forma, a presente seção iniciará a partir de uma contextualização do processo produtivo tanto do cacau, como também do chocolate, analisando historicamente e na conjuntura atual, as suas principais características. Logo após, será discorrido a respeito do objeto específico da presente análise, o movimento *bean to bar* e *Tree to Bar*, para então adentrarmos na análise da vantagem competitiva da indústria do chocolate *Tree to Bar* brasileiro, segundo o modelo diamante de Porter.

4.1.1 A cadeia produtiva do cacau e do chocolate no Brasil

O cacau é nativo da Bacia Amazônica, tendo se expandido em direção à América Central e também bacia abaixo (CEPLAC, não datado). Por ser um fruto tropical – o cacau nasce vinte graus acima e vinte abaixo da linha do Equador, no chamado Cinturão do Cacau, ou seja, “não adianta plantar um cacau em Provence, na Quinta Avenida, nos Alpes Suíços...” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 76).

O Brasil já foi o maior produtor mundial de cacau, com produção superior a 460 mil toneladas em 1985 (LEITE, 2018). Todavia, em meados dos anos 80 e 90 do século XX, as regiões produtoras de cacau brasileiras assistiram ao declínio da lavoura cacauera, de forma vertiginosa, provocado principalmente pelo alastramento do fungo *Moniliophthora perniciosa*, conhecido popularmente por vassoura-de-bruxa. O nome vem do aspecto físico, pois os ramos do cacau ficam secos como uma vassoura velha depois de atingidos pelo fungo. As áreas afetadas pelo fungo não conseguem realizar fotossíntese e ainda liberam substâncias tóxicas que diminuem a produção de frutos, e os poucos frutos produzidos se tornam inviáveis para a fabricação de chocolate (FONTES, 2013). Essa proliferação gerou efeitos negativos, pois as

culturas de cacau foram gravemente devastadas; os agricultores de cacau declararam falência, e a produção do país entrou em colapso (MIRAGAIA, 2015).

Assim sendo, após o alastramento da doença vassoura-de-bruxa na Bahia, o país reduziu consideravelmente sua produção. Apenas em 2004, “depois de se juntar aos esforços da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC — uma entidade governamental dedicada ao desenvolvimento da produção de cacau) na criação de culturas mais resistentes para os produtores de cacau” (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018, p. 270), a produção brasileira começou a aumentar novamente. Atualmente, o país figura como o sétimo principal produtor mundial, mas com apenas 4% da produção global. Os maiores produtores mundiais de cacau são, pela ordem: Costa do Marfim, Gana, Equador, Indonésia, que juntos representam 75% das 4,5 milhões de toneladas de cacau produzidas no mundo em 2017 (LEITE, 2018).

No Brasil, a produção de cacau na Bahia é tradicional e tem raízes históricas remontando ao século XVIII quando a fruta foi trazida para a região (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018). Tal região é conhecida pelo seu peculiar sistema de produção de cacau, a Cabruca, um sistema agroflorestal, em que o cacau é plantado à sombra das árvores nativas da Mata Atlântica. Pelo fato de ser cultivado junto à Mata Atlântica, o sistema Cabruca também é reconhecido pela sua sustentabilidade: “(...) em nossas terras no sul da Bahia, o cacau é plantado à sombra da floresta e necessita dela para sua existência. O cacau e a mata fazem parte da mesma história” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 79).

No processo de recuperação da crise após a vassoura-de-bruxa, os agricultores de cacau começaram a investir na produção de cacau *premium*, seguindo uma recomendação da Ceplac (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018). Este foi um movimento importante da região no sentido de realizar um processo de transição entre a produção de um cacau *commodity* para um cacau de alto valor agregado, uma vez que o cacau *commodity* sofre instabilidade nos preços internacionais, pois tem seu preço gerido pelas Bolsas de Londres e Nova Iorque, já que os principais importadores de amêndoas de cacau são países do Hemisfério Norte. Ademais, entre todas as commodities negociadas na bolsa, o cacau é considerado o produto com maior instabilidade nos preços de exportação (FONTES, 2013).

Por essas razões, os cacaiucultores têm apostado na descomoditização do cacau, por meio de um novo tipo de cacau, manejado sob cuidados e técnicas inovadoras, o cacau fino. Um dos pioneiros no plantio do cacau fino e da produção de chocolate que tem nesse cacau sua matéria-prima, explica em maiores detalhes como se dá essa diferença.

Existe uma diferença bem definida de mercados para o chocolate. Um é o mercado das commodities, no qual o cacau, vendido ao preço da bolsa de mercadorias e futuros,

atende à grande indústria de processamento. Nesse caso, o cacau processado não atende às especificações de qualidade de fermentação, secagem e torrefação. Em geral, esse cacau é comprado de vários cacaucultores e misturado, formando um liquor sem os devidos requintes. O mercado de cacau fino, pelo contrário, tem origem controlada (...), os grãos são selecionados e todas as etapas do processo são feitas com rigor e requinte, com qualidade de plantio, processo, tratamento e fermentação – todos os componentes que influenciam na saúde e no sabor final do fruto transformado. Essa qualidade começa, inclusive, no trato humano, nas condições de trabalho e no respeito a quem cuida da terra, planta, cultiva e entrega as amêndoas prontas para serem torradas e transformadas em massa ou líquido para o feitiço do chocolate (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 160-162).

Dessa feita, observa-se que houve uma mudança estratégica na produção de cacau no Brasil, ocorrendo um ressurgimento e renascimento de um cacau mais fino, de qualidade, procurando superar a imagem de produtor de cacau comum e de amêndoas sem qualidade e apostando na produção de um cacau fino. Nessa mudança de paradigma da produção de cacau, destaca-se o pioneirismo de alguns produtores, que já obtiveram destacado reconhecimento internacional (FONTES, 2013). Um destes pioneiros, que também foi entrevistado, comenta como se deu essa transição: “Quando eu comecei o trabalho (...), as pessoas não acreditavam, achavam que o cacau estava fadado a crise. (...) Fora o impacto ambiental, mais de um milhão de pessoas desempregadas (...) as pessoas estavam muito descrentes ainda” (entrevista fundador – AMMA).

Tal movimento de mudança estratégica no modo de cultivo do cacau é encabeçado principalmente pelas novas gerações: filhos, netos, bisnetos e até tataranetos, herdeiros das fazendas dos antigos cacaucultores do sul da Bahia, conforme relata uma das entrevistadas:

(...) a tradição da Bahia é de cacaucultores. Então o que a gente carrega na veia é o sangue dos cacaucultores, desde as nossas famílias desde início de 1800. Quando a gente viu, nossos pais abandonaram as fazendas, você pode contar nos dedos os que nunca abandonaram (...). Nossos pais não conseguiram lidar com a crise, então, o que é que a gente vai fazer pra não perder os bens? Como que a gente vai salvar isso? Então foi um sentimento (...) de “vamos recuperar, vamos ter de novo aquela vontade, aquela paixão dos nossos pais”. Como? Agregando valor à amêndoa (entrevista sócia – Baianí).

De igual forma, a entrevistada ressalta como esse movimento auxiliou no desenvolvimento socioeconômico da região, especialmente após a crise avassaladora da década de 90: “esse cacau salvou a região. É esse cacau que tá salvando, esse cacau que tá fazendo as pessoas terem emprego, terem novas perspectivas” (entrevista sócia – Baianí). Por essas razões que o fundador da Mestiço ressalta que a história do cacau na região pode ser dividida entre antes e depois da vassoura-de-bruxa. Os entrevistados também comentaram sobre a relevância da produção de um cacau fino visando a elaboração de um chocolate de qualidade, como relata

o sócio da Baianí: “A nossa qualidade é atrelada a nossa amêndoa. Uma boa amêndoa de cacau é 65% de chance de você fazer um bom chocolate”.

Assim, a produção deste cacau fino na região do sul da Bahia tornou-se tão bem-sucedida e reconhecida, que a região conseguiu articular-se e galgar, junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), uma Indicação Geográfica de Indicação de Procedência (IP) do cacau do sul da Bahia. O selo de Indicação de Procedência “permite aos produtores situados em determinada área geográfica utilizarem uma marca que (...) reforça e protege no mercado um produto único, com características especiais, sendo uma forma de propriedade coletiva” (LEITE, 2018, p. 69). Além disso, a certificação de origem impõe alguns critérios que os produtores devem seguir para que seus produtos sejam considerados produtos de alta qualidade, em que há regulação das especificações que o produto deve conter, procurando-se associar a origem do cacau à qualidade (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018).

Pois acredita-se que, assim como a origem da uva influencia o sabor do vinho, o sabor do chocolate será influenciado pelas características da origem do cacau, que serão determinadas pelo clima do local em que é plantado, permitindo, portanto, diferentes sabores a cacaos de diferentes origens (EVANS, 2010). É o que se chama de *terroir*: “o fruto que traz na sua composição as características de sua terra” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 106). De tal modo que se “começa a ter *terroirs* de cacau que dão perspectivas de cacau um pouco diferentes, e com chocolates diferentes” (entrevistado Apex-Brasil).

A produção de cacau brasileira tem envolvido mais estados brasileiros, para além do sul da Bahia. Nos últimos anos, tem se observado a liderança do Pará que, desde 2017 passou na frente da Bahia, tradicional produtora de cacau brasileiro, conforme pode ser visto na tabela abaixo. “Além do aumento da área plantada, o estado vem obtendo acréscimo de produtividade nos últimos anos” (LEITE, 2018, p. 40). A Bahia, mesmo com queda da colheita, se mantém como a segunda maior produtora, com grande diferença em relação aos demais estados. Todavia, Leite (2018) destaca que, como em 2017 e 2018 ocorrem condições climáticas desfavoráveis na região, “não será surpreendente se a Bahia voltar a se colocar como maior produtor nacional no futuro próximo” (p. 40). Outros estados brasileiros em que também há produção de cacau são Espírito Santo e Rondônia, onde, entretanto, as colheitas vêm caindo significativamente, especialmente nesse último estado (LEITE, 2018).

Tabela 1 – Produção de cacau por estados no Brasil

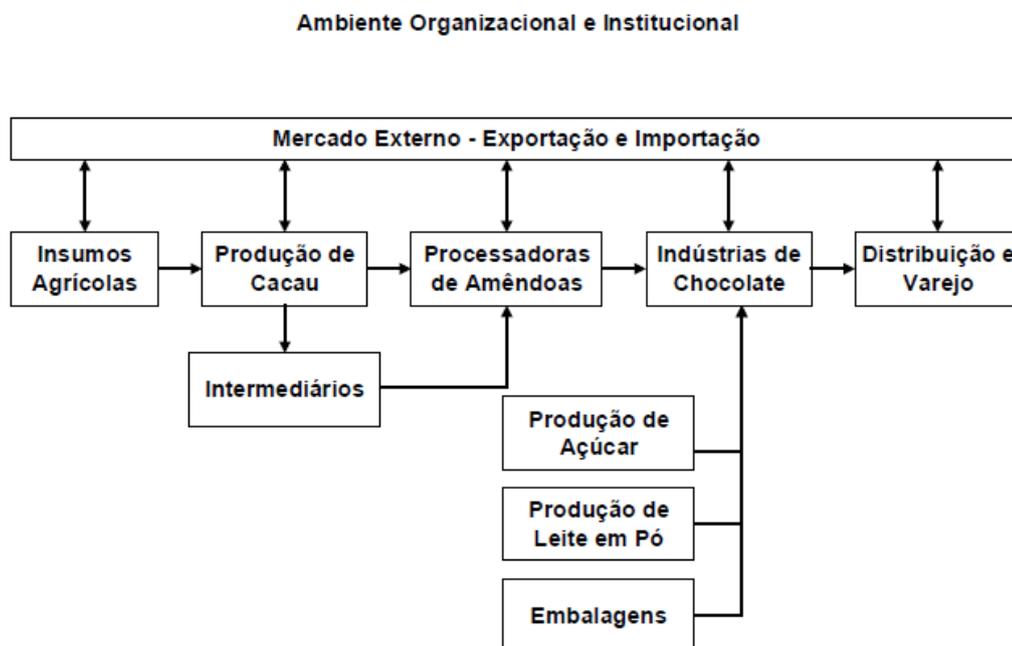
Ano	Pará	Bahia	Espírito Santo	Rondônia	Demais
2005	18%	66%	6%	9%	1%
2010	25%	63%	3%	7%	2%
2015	38%	57%	2%	2%	1%
2016	40%	54%	3%	2%	1%
2017	54%	39%	3%	2%	1%
2018*	53%	40%	3%	2%	1%

*estimativa

Fonte: adaptado de Leite (2018, p. 41)

Dessa feita, havendo contextualizado o cenário histórico e atual do cacau e chocolate no Brasil, a seguir será apresentada, em perspectiva, a cadeia produtiva do cacau e do chocolate. Esta é, segundo Leite (2018), formada por cinco elos principais: a) insumos agrícolas; b) produção de cacau; c) processadoras de amêndoas; d) indústrias de chocolate; e) distribuição e varejo, além de quatro elos auxiliares – intermediários, açúcar, leite em pó e embalagens, conforme pode ser visualizado na figura abaixo, que compõe um esquema desta cadeia produtiva.

Figura 7 - Cadeia Produtiva do Cacau e do Chocolate



Fonte: Leite (2018, p. 35).

Com relação aos insumos agrícolas, destaca-se que há baixa utilização destes, como fertilizantes, ferramentas e implementos agrícolas (LEITE, 2018), possivelmente pelo fato de que boa parte das lavouras de cacau utiliza de intensa mão de obra, além da ascensão recente

do manejo de cacau orgânico. Ainda segundo Leite (2018), a produção de cacau envolve mais de 93 mil propriedades, a maioria nos estados da Bahia e Pará, como visto anteriormente. Os intermediários, por sua vez, são empresas que compram o cacau dos produtores, formam lotes homogêneos de amêndoa de cacau e comercializam para as processadoras, podendo existir ou não.

No Brasil, as principais processadoras da amêndoa estão instaladas na Bahia, próximas das regiões produtoras de cacau. Elas estão concentradas em três indústrias multinacionais que detêm aproximadamente 95% do processamento no país, sendo: Barry Callebaut, Cargil e Olman (LEITE, 2018). O processamento é a fase em que a amêndoa do cacau é transformada em líquido ou massa de cacau. “O líquido e a manteiga de cacau são os principais insumos na produção de chocolate, já o pó de cacau é mais utilizado na produção de achocolatados, sorvetes e biscoitos” (LEITE, 2018, p. 21).

Das processadoras, o cacau segue para a indústria de chocolate, que é, no Brasil, um mercado oligopolizado, com mais de cem indústrias, mas fortemente concentrado em 3 empresas (Nestlé, Garoto e Lacta) que dominam 80% do mercado (LEITE, 2018). Das indústrias, o produto final é, por fim, direcionado para a distribuição e varejo, e finalmente chega ao consumidor final. O parque industrial de chocolate no Brasil está localizado principalmente nas regiões Sudeste e Sul do país, distante das regiões produtoras de cacau, e compostas principalmente de empresas de capital estrangeiro, como a Nestlé, Mondelez, Ferrero, Arcor, Mars e Hershey's. Algumas empresas de capital nacional também vêm se destacando, como a Garoto, Cacau Show e Grupo CRM, proprietário da Copenhagen e da Brasil Cacau (LEITE, 2018). Como fornecedores para a produção de chocolate, conforme visualizado na figura 7, além do cacau, também estão o açúcar, leite e embalagens.

A alta presença de atores internacionais na cadeia do cacau e chocolate no Brasil, desde processadoras até as indústrias de chocolate deve-se a vantagem competitiva do país, pois além de ser um grande mercado consumidor do chocolate, também é um grande produtor de cacau, leite em pó e açúcar, as principais matérias-primas utilizadas na produção de chocolate (LEITE, 2018).

No que tange especificamente à produção de chocolate, novamente cabe salientar que o chocolate vem da amêndoa do cacau, que é a parte interna do fruto. É essa amêndoa que, depois de colhida, é separada da casca e passa por um processo de fermentação, secagem, torração, moagem e vira chocolate (BUENO, 2019a). Entretanto, para a indústria convencional, o cacau raramente é utilizado para a produção do chocolate. Muitas dessas indústrias compram a “massa do cacau”, extraída quando da retirada da manteiga de cacau pelas processadoras. Dessa forma,

as grandes indústrias de chocolate, na produção do chocolate de “massa”, utilizam geralmente gordura hidrogenada, açúcar e massa de cacau, ou até mesmo, pó de cacau (BUENO, 2019a). É por esta razão que está em tramitação no país um projeto de lei⁵ para fixar uma quantidade mínima de percentual de cacau no chocolate, de 35%, assim como é estipulado na legislação da União Europeia.

Portanto, este processo industrial de produção do chocolate constitui-se hoje em fonte de debate e de críticas, em que se questionam os ingredientes do chocolate industrial, especialmente a gordura hidrogenada, bem como o distante relacionamento destas indústrias com os produtores de cacau. É nesse cenário que vem se destacando o chocolate de origem e o chocolate *bean to bar* e *Tree to Bar*, que serão explicitados em maior profundidade na próxima seção. No Brasil, este tipo de chocolate é produzido majoritariamente com cacau originário do sul da Bahia, sendo que, em muitos casos, o próprio produtor de cacau é também produtor do chocolate, em um processo de verticalização da produção. É por isso que se diz que atualmente, “muito mais que uma hipótese, o chocolate, na terra do cacau, representa uma realidade” (FONTES, 2013, p. 25). O entrevistado da Mendoá, comenta como se deu esse início de produção de chocolate na terra do cacau:

Foram feitos diversos estudos pra vender o cacau com maior valor agregado, com um valor diferente de bolsa, pra compensar os investimentos (...). Só que para testar a qualidade da amêndoa do cacau era necessário fazer o chocolate. Então foi feito um laboratório de pesquisas pra fazer esses testes e se começou a fazer esses chocolates. (...) o resultado foi tão satisfatório que se começou a investir e a criar uma indústria. (entrevista Mendoá).

Considerando a tradicional cadeia produtiva de cacau e chocolate exposta na figura 7, cabe salientar que o chocolate *bean to bar* e *Tree to Bar* elimina da cadeia os intermediários entre o cacau e a produção de chocolate, como as processadoras de amêndoas e as grandes indústrias de chocolate. Dessa forma, o próximo subcapítulo abordará maiores detalhes de como se configurou e o que representa o movimento *bean to bar* e *Tree to Bar*.

4.1.2 O Movimento do Chocolate *Bean to bar* e *Tree to Bar*

Como visto no subcapítulo anterior, além de investir na produção de um cacau fino, a região do sul da Bahia iniciou também um processo de verticalização na cadeia produtiva do

⁵Trata-se da PL 1.769/2019, de autoria do senador Zequinha Marinho (PSC-PA). O projeto foi aprovado em primeira votação na Comissão de Fiscalização e Controle (CTFC) do Senado Federal e após uma nova votação, seguirá para a Câmara dos Deputados. Fonte: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/12/17/aprovado-projeto-que-estabelece-percentual-de-cacau-em-chocolate>

cacau e do chocolate. Este processo de produção de chocolate foi seguido da mudança de estratégia na região para a produção de um cacau mais fino, tendo início em meados dos anos 2000, a partir do pioneirismo de alguns empreendedores na Bahia, o que foi incentivando outras marcas a se consolidarem, conforme destaca um dos entrevistados:

(...) alguns pioneiros lá da Bahia começaram a enxergar o movimento do cacau fino e do chocolate de origem acontecendo no mundo, e eles perceberam que existia possibilidade de participar também, apesar daquela época existir um preconceito muito grande do cacau brasileiro, na realidade, até hoje. (...) a partir daí a comunidade dos produtores de cacau lá na Bahia começou a enxergar que tinha campo para isso. Esse movimento começou a ganhar corpo na Bahia, algumas empresas trouxeram pequenos *melangers*, pequenos moinhos de pedra que a gente usa para fazer o chocolate, eles trouxeram isso há dez anos atrás, e começaram a fazer o chocolate ainda de forma muito rústica até, mas começaram a fazer o próprio chocolate, a AMMA já começou de uma forma maior, com máquinas, equipamentos mais industriais (entrevista sócio - Mestiço).

Assim como houve uma mudança de consumo em diversos alimentos, como cervejas e vinhos, no chocolate, o surgimento do *bean to bar* também acontece em um contexto parecido, na busca de um produto mais puro. Este termo nasceu de fabricantes de chocolate na Califórnia, (MESQUITA, 2016), sendo que o primeiro chocolate *bean to bar* surgiu em 1996, produzido pela empresa Scharffen Berger. Inicialmente nos EUA surgiram as primeiras marcas *bean to bar*: Theo, Patric, Taza, Dandelion, Askinosie, Mast Brothers, e tantas outras; passando a existir então, o “movimento *bean to bar*”. Atualmente, há aproximadamente 250 marcas de *bean to bar* no mundo e este número continua crescendo (BUENO, 2019b).

Entretanto, nos Estados Unidos, onde há diversas marcas de chocolate *bean to bar*, estas têm que comprar as amêndoas de cacau dos países produtores, pois não possuem as fazendas. Por essa razão, em países produtores de cacau, como é o caso do Brasil, surgiu um movimento complementar ao *bean to bar*, o chocolate *Tree to Bar* (da árvore à barra), em que os produtores de chocolate têm domínio inclusive do cultivo do cacau. Assim, seguindo esse conceito, o fabricante de chocolate possui a fazenda de cacau, bem como a produção de chocolate (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018). Dessa forma, para salientar, “quando a gente fala em *Tree to Bar* é quando o produtor de cacau fabrica o chocolate. A mesma pessoa planta e produz o cacau, e também cumpre todas as etapas de fabricação do chocolate. O *Bean to bar* é quando o fabricante do chocolate compra o cacau de alguma outra pessoa” (entrevista sócio Mestiço). Assim, a única diferença entre esses dois termos é a origem do cacau, pois enquanto o produtor de *bean to bar* compra o cacau de outros fazendeiros, o *tree to bar* utiliza de seu próprio cacau. Portanto, quando falamos de *bean to bar* estamos tratando de um termo mais amplo que também engloba o tipo de chocolate *tree to bar*, pois ambos adotam a mesma “filosofia” de produção e de conscientização do chocolate.

Contudo, não existe uma definição clara do que é o *bean to bar*, podendo ser dividida em duas: a definição simplista e a purista. A definição simplista é baseada no método de trabalho, em que a empresa compra os grãos de cacau, faz o processamento ela mesma e vende a barra de chocolate e derivados. Ou seja, nada mais é especificado sobre a intenção da empresa e os ingredientes do chocolate (FRANGIONI, 2019).

A definição purista, por sua vez, remete ao movimento *bean to bar* como uma “filosofia de trabalho” em que, além de ser um chocolate feito desde os grãos do cacau até a barra do chocolate, envolve características bem mais detalhadas, como: a) a produção artesanal em pequenos lotes (apesar de haver polêmicas sobre qual o tamanho do lote); b) ingredientes puros e objetivo de ressaltar o cacau, ou seja: mais teor de cacau, menos açúcar, nenhuma gordura substituta de manteiga de cacau, nenhum aromatizante; assim, os chocolates *bean to bar* são geralmente feitos com apenas 2 ou 3 ingredientes (cacau, açúcar e, se necessário, manteiga de cacau); c) relacionamento com a cadeia produtiva, em que se valoriza a importância do contato direto do *chocolate maker*⁶ com o produtor do cacau, de preferência, com a compra direta na própria fazenda de cacau; d) responsabilidade social e ambiental, ou seja, preocupação com as condições do ser humano que cultiva o cacau e com o ambiente em que é produzido; e) transparência: as marcas procuram declarar nas embalagens de onde vem o cacau e a safra, contam sobre como o chocolate é feito e sua filosofia de trabalho; e algumas marcas publicam relatórios de quanto cacau compram e o preço pago, além de abrir as fábricas à visitas do público (FRANGIONI, 2019).

Sobre essa questão da transparência, um dos entrevistados da empresa Mestiço complementa ao destacar a importância do *storytelling* para as marcas *Bean to bar*, em que se detalha ao público consumidor a história da marca, das pessoas que fabricam o chocolate, a história do cacau, qual a procedência do cacau e como é produzido. “Se você pega uma embalagem de chocolate *Bean to bar* americano, você vai encontrar mais de um parágrafo na embalagem explicando o que é aquele chocolate” (entrevista sócio - Mestiço).

A diferença dos chocolates *bean to bar* dos chocolates convencionais é notável. “Na indústria, os chocolates são feitos da mistura de amêndoas de cacau de diferentes procedências com diversos aditivos para padronizar o sabor. Mesmo alguns chocolates ditos finos são menos complexos que os *bean to bar*” (MESQUITA, 2016, não paginado). Além disso, como já

⁶ Traduzindo literalmente, é o “fazedor de chocolate”. Trata-se de um termo que define o responsável pelo desenvolvimento do sabor e da textura do chocolate. Quem produz o chocolate a partir do cacau, controlando os processos desde a colheita, secagem e fermentação das amêndoas até a conchagem do chocolate. O produto final é a barra de chocolate.

supracitado, “a maioria dos chocolates que a gente compra não é feita assim (da amêndoa até a barra); ou eles são feitos a partir de massa de cacau, ou eles são feitos a partir de chocolate pronto que é derretido” (entrevista Chocólatras Online).

Trata-se de um movimento que vem ganhando relevância no mundo inteiro, especialmente nos países produtores de cacau, no chamado “cinturão do cacau”, em movimentos como o *Tree to Bar* na Indonésia, na África, Equador, Peru, Colômbia, entre outros, de acordo com a entrevistada da Associação *Bean to Bar Brasil*. Ainda, “nos prêmios, no ano passado, eles acabaram de colocar a categoria *Tree to Bar*. Então ela é muito nova” (entrevista Associação *Bean to bar Brasil*). Ou seja, essa nova categoria de premiação para chocolates *Tree to bar* é uma consequência dessa tendência que ganha cada vez mais relevância e aceitação no mundo do chocolate.

Especificamente no Brasil, o movimento do chocolate *bean to bar* e *Tree to Bar*, como já mencionado, iniciou-se especialmente a partir do pioneirismo destacado do fundador da primeira marca de chocolate *bean to bar* do país, a AMMA Chocolates, em 2009; tendo sido a primeira *Tree to Bar* do mundo, segundo o que relatou em sua entrevista. “Esse movimento dele e de outras empresas foi permitindo com que aparecessem outras empresas que fizessem os chocolates artesanais, assim como aconteceu no mundo da cerveja” (entrevista Apex-Brasil). Atualmente, estima-se haver mais de 70 marcas de chocolate *bean* e *Tree to Bar*, a maioria com cacau proveniente da Bahia, ainda que algumas também com cacau do Pará e Espírito Santo e com fábricas localizadas em diversos estados do país.

Os entrevistados todos destacaram que se trata de um movimento muito recente no país, “o grosso do movimento *bean to bar* tem 5, 6 anos” (entrevista sócia - Baianí), quando ocorreu uma maior proliferação de marcas *bean to bar* e *Tree to Bar* brasileiras. Além de ser um movimento recente e pouco difundido no público em geral, também se trata de um mercado de nicho. Dessa forma, tem passado por um processo de desenvolvimento e de amadurecimento, no que tange a qualidade das barras produzidas pelas empresas brasileiras: “as barras de hoje são bem mais gostosas do que as barras *bean to bar* de cinco anos atrás. O cacau vem de um processo de melhoria” (entrevista diretora administrativa - Mestiço).

Assim, considerando este advento de marcas de chocolate *bean* e *Tree to Bar* brasileiras, a comunidade do movimento organiza o Prêmio *Bean to bar Brasil*, que já está em sua terceira edição. Além do prêmio nacional, cada vez mais, os chocolates *bean* e *Tree to Bar* brasileiros têm sido reconhecidos em premiações internacionais. “(...) a gente já está acima da média do

mundo. Ano passado (2018), lá em Seattle⁷, foram distribuídos 26 prêmios no total, com chocolates do mundo inteiro, a gente trouxe seis prêmios para o Brasil” (entrevista sócio - Mestiço). Da mesma forma, os chocolates feitos com cacau brasileiro também têm obtido proeminência internacional: “em 2018, foram 64 chocolates premiados feitos com nosso cacau! Isso significa que o cacau fino brasileiro está melhorando muito e começando a ser visto pelo mundo” (BUENO, 2019b, não paginado).

Assim sendo, considerando que cada vez mais o chocolate e o cacau brasileiros têm sido reconhecidos internacionalmente, o próximo subcapítulo analisará as vantagens competitivas dessa indústria, a luz do modelo diamante de Porter.

4.1.3 Vantagem competitiva da indústria do chocolate *Tree to Bar* brasileiro – Análise segundo o modelo diamante de Porter

A análise da vantagem competitiva da indústria do cacau e chocolate brasileiros, focando no chocolate *bean* e *Tree to Bar*, foi realizada com base nas categorias de análise extraídas do referencial teórico (PORTER, 1989). O modelo diamante tem quatro atributos explicativos do porquê determinadas indústrias são mais promissoras quando localizadas em alguns países, além de duas variáveis influenciadoras. Dessa forma, as próximas seções versarão a respeito de cada uma das categorias elencadas no quadro 7.

Quadro 7 – Categorias de Análise da Indústria

Pilar do tripé	Categorias de análise
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; • Condições da demanda; • Condições dos fatores; • Indústrias de apoio; • Acaso; • Governo.

Fonte: elaborado pela autora.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

A Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas referem-se “às condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna” (PORTER, 1989, p. 87).

Inter-relacionando os conceitos de Michael Porter e seus modelos de análise para estudos de estratégia empresarial e desempenho de indústrias, o objeto de estudo da presente

⁷Onde ocorre o Northwest Chocolate Festival, em que há premiações de chocolates *bean to bar*.

pesquisa se encaixa no conceito de grupos estratégicos, uma vez que se trata de um mercado de nicho, uma vertical dentro do mercado geral de chocolates. Relembrando, “um grupo estratégico são empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas” (PORTER, 1986, p. 135). Isso significa dizer que as estratégias praticadas pelo grupo estratégico do chocolate *bean* e *Tree to Bar* são diferentes das estratégias de mercado praticadas pelas empresas produtoras de chocolate industrial e “de massa”, por exemplo.

Até porque, o mercado brasileiro de chocolates sempre foi dominado pelo chocolate “de massa”, o vendido no varejo tradicional, como salienta o entrevistado da Apex-Brasil: “(...) na década de 90 e início de 2000, era dominado por aquilo que a turma chama de “as caixas coloridas”: a caixinha amarela da Garoto, a caixinha vermelha da Nestlé e a caixinha azul da Lacta”. De fato, ainda atualmente estas 3 empresas dominam 80% do mercado (LEITE, 2018). A entrevistada da Associação *Bean to bar* Brasil, que é californiana, também comenta que, ao vir para o Brasil ficou impressionada com a quantidade de lojas de chocolates, porém de cunho industrial: “Quando eu cheguei, eu vi que quase cada rua tem uma loja de chocolates, tipo Copenhagen, Cacau Show, Cacau Brasil (...) Aqui tem muito chocolate, só que tudo ficava na indústria grande. Que tinha muita marca, só que não tinha muitas pessoas fazendo chocolate” (entrevista Associação *Bean to bar* Brasil).

Dessa forma, a fim de se diferenciar destes chocolates tradicionalmente dominantes do mercado, as empresas de chocolate *bean* e *Tree to Bar* no Brasil adotam outro tipo de estratégia. Esta pode ser considerada tanto uma estratégia de diferenciação – em que a empresa procura diferenciar a oferta da empresa dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo (PORTER, 1986) – pelo fato de as empresas *Tree to Bar* oferecerem um chocolate de alta qualidade e superior ao chocolate “de massa”; como também uma estratégia de enfoque, por se tratar de um mercado de nicho, que ocorre quando a empresa busca centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica (PORTER, 1986) – pelo fato de as empresas escolherem os pontos de venda em que irão vender os chocolates com muito cuidado, além de estar presente em maiores centros urbanos, onde o consumo de produtos de alto padrão é maior e a renda é mais alta. Isso é observado claramente nas conversas com os entrevistados, que relatam terem um perfil diferenciado de estratégia, sintetizado no excerto a seguir.

“(...) faz parte da nossa filosofia, a gente não quer colocar o chocolate de qualquer jeito na venda, porque a gente tem todo um cuidado, desde o momento do plantio do cacau. O nosso chocolate é *premium*, então a gente não tem que sair vendendo ele de qualquer jeito, não é assim que funciona. Então, é só em lugares selecionados que é realizada a venda dos chocolates - principalmente esses chocolates *premium* da Bahia,

“você não encontra em qualquer mercado, você encontra mais em empórios. Então, tem atingido um público mais seletivo, porque ele tem um valor de mercado muito alto por conta dos insumos (...). Então, logo o preço dele fica um pouco mais elevado. (entrevista vendas internacionais - AMMA).

No que tange à rivalidade entre as empresas do setor, é praticamente consenso entre os entrevistados que a concorrência os estimula a procurarem ser cada vez melhores e a galgarem ainda mais qualidade dos seus produtos. Entretanto, a dinâmica da concorrência do chocolate *bean* e *Tree to Bar* parece estar em fase de amadurecimento, pois o número de marcas entrando no mercado está crescendo substancialmente: enquanto que em 2013 existiam apenas 3 marcas de chocolate da região (OLIVEIRA, 2017); em 2019, já foram identificadas mais de 70 marcas de chocolate no sul da Bahia (BAHIA DE VALOR, 2019). Os entrevistados veem positivamente essa “nova onda” de chocolate *bean* e *Tree to bar* no Brasil, ressaltando que haverá “uma competição maior de ofertas de amêndoa, você vai ter uma oferta melhor de chocolates. Mesmo as marcas de chocolate *bean to bar* que não são tão gostosas, vão precisar passar pelo seu processo de aprimoramento” (entrevista diretora administrativa - Mestiço).

Por outro lado, uma das entrevistadas acredita que o número de marcas atualmente presente no mercado brasileiro ainda não é o suficiente para fazer o movimento se destacar e se consolidar. “Precisa de mais marcas para incentivar. Porque quanto mais marcas você tiver, mais vai aparecer o movimento *bean to bar* (...) e não acho que seja, hoje, um mercado competitivo, no sentido de que tem marcas demais, que tá atrapalhando, não (...) E outra: o Brasil é imenso, você precisa de um monte de marcas” (entrevista Chocólatras Online). Por essa razão, um dos entrevistados acredita haver mercado para todo mundo.

Assim sendo, alguns dos entrevistados usaram o termo “Coopetição” para se referir a atual conjuntura da dinâmica da concorrência no setor, termo que engloba as palavras cooperação e competição. Este conceitua a interdependência entre as empresas, em que há uma convergência parcial de interesses e objetivos, buscando-se a criação conjunta de valor (PADULA; DAGNINO, 2007). No caso do objeto de estudo da pesquisa, pelo fato de ser um mercado ainda muito recente e desconhecido no país, na medida em que mais marcas de chocolate *bean* e *Tree to Bar* se consolidam, mais o mercado se torna conhecido e auxilia na disseminação do movimento e também de outras marcas. Além disso, as empresas também trabalham de uma forma cooperada, visando incentivar umas às outras e também o produto em si. “Eu acho que a competição é saudável ainda, ela tem todo um viés de você se estimular para conseguir uma melhoria do seu produto” (entrevista sócio – Baianí). O fundador da AMMA, também comenta: “A gente nem considera que é concorrente. Na nossa loja em São Paulo, a

gente vende chocolates de várias marcas da Bahia. Então é algo que, quando um se fortalece, acaba também fortalecendo outros elos”.

Ainda com relação à concorrência entre as empresas, nota-se que, aqui no Brasil, estão se consolidando as origens do cacau por estado, como da Bahia, Pará, Rondônia e Espírito Santo. Sobre esse aspecto, o sócio da Mestiço comenta: “então o que existe hoje nessa concorrência da Bahia, com o resto do Brasil, é que a gente tem enfrentado por assim dizer, essas diferenças de regiões que para o consumidor no Brasil começam a ficar mais claras”, o que pode inclusive beneficiar o chocolate *bean to bar*, visto que o consumidor ficará instigado a provar chocolate de diferentes origens. “Então o cacau do Pará me ajuda a vender o chocolate da Bahia porque as pessoas vão querer comprar os dois para ver essa diferença. Então não é bem uma concorrência tradicional” (entrevista sócio – Mestiço).

Dessa forma, percebe-se que no âmbito da rivalidade entre as empresas, não se trata de uma concorrência no sentido porteriano, em que o objetivo das empresas é de vencerem ou dominarem seus concorrentes. Pelo contrário, apesar do crescimento das marcas e do natural aumento da concorrência, a dinâmica da concorrência entre as empresas é baseada na Coopetição, em que, além de competir, busca-se cooperar visando a fortalecer o setor como um todo. A existência da Coopetição já havia sido identificada pela literatura brasileira na cachaça mineira (LEÃO, 2004) e também no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul (MONTICELLI, 2015), sendo setores similares ao do chocolate *Tree to bar* no Brasil, baseados em recursos naturais, mas que objetivam a consolidação de um alto padrão de produtos.

Com respeito ao porte das empresas concorrentes, percebe-se que boa parte das empresas de chocolate *bean* e *Tree to Bar* são pequenas, com fabricação mais artesanal ou com indústrias pequenas. Esta é uma exclusividade não apenas do Brasil: segundo dados do FCCI (*Fine Cacao and Chocolate Institut*), o mercado norte-americano neste setor é tipicamente composto de micro-empresendimentos com número de empregados de dois dígitos. Entretanto, uma exceção à regra no Brasil é a Dengo, um *player* novo ao setor, marca de chocolate *bean to bar* que, desde 2017 entrou com um maior peso de estrutura e de marketing. Tem fortes investimentos na produção e na consolidação de lojas físicas próprias (atualmente tem 18), sendo que seu fundador é um dos sócios da Natura, e é atualmente presidida por um executivo que trabalhou durante 12 anos também na Natura. Dessa forma, parece que a Dengo é uma “*outlier*” num universo entre tantas empresas de pequeno porte e que tem nesse padrão menor uma de suas características.

Entretanto, as empresas entrevistadas destacaram que o trabalho feito pela Dengo tem reforçado a cultura do chocolate *bean to bar* e contribuído para a divulgação do movimento,

pois possuem uma cultura de marketing associada, além de pagarem aos produtores de cacau um bom valor agregado pela amêndoa. Algumas empresas também se espelham na Dengo como um nível de chocolate que queiram alcançar, sendo, portanto, um caso de isomorfismo mimético no setor, em que há imitação voluntária entre as empresas e estas passam a adotar condutas similares (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Além disso, algumas nem consideram a Dengo uma concorrente, pelo fato de esta atuar com uma estratégia de lojas físicas próprias, diferente das demais marcas de chocolate *bean to bar*. Dessa forma, até mesmo a ascensão de um grande player ao setor pode estar fortalecendo o ambiente de coopetição entre as empresas de chocolate *Tree to bar* brasileiras.

Com relação à ascensão da Dengo, apesar de não ser vista necessariamente como uma concorrente, há um certo receio de alguns dos entrevistados de que possa haver um domínio das pequenas por parte das empresas grandes. Isso porque, como muitas empresas de chocolate *bean* e *Tree to Bar* são pequenas, parece haver dificuldades de gestão na operação destas empresas e muitas delas já estão inclusive fechando as suas operações. Nesse sentido, também está ocorrendo um movimento da indústria querendo se aproximar do *Bean to bar*. Algumas das grandes fabricantes de chocolate estão fabricando chocolates de alta concentração de cacau, observando uma mudança no padrão de consumo. Alguns exemplos são, segundo a sócia da Baianí: a linha Bendito Cacau, da Cacau Show, um chocolate *bean to bar* produzido com cacau de Linhares, Espírito Santo; e também um chocolate “Talento *bean to bar*” da Garoto.

Um movimento similar a este também ocorreu no mercado de cervejas artesanais, no qual a procura cada vez maior por cervejas de melhor qualidade, fez com que os grandes grupos cervejeiros do país passassem a conceber e implementar estratégias de produção desse tipo de produtos, além de aquisição de importantes marcas de cervejas artesanais, como forma de concorrerem também neste mercado (FERREIRA; PEREIRA; ANTONIALLI, 2019). Os mesmos autores concluíram que alguns consumidores percebem que há uma perda em autenticidade das cervejas artesanais, algo que também poderia ocorrer no chocolate *bean* e *Tree to bar* brasileiro.

Entretanto, apesar de haver este movimento da indústria voltando-se a este tipo de chocolate de nicho, é possível ser *bean to bar* com uma maior escala e ainda assim manter-se aos critérios do movimento, conforme o exemplo de uma das principais marcas de chocolate *bean to bar* do mundo, a californiana Dandelion.

A Dandelion faz hoje 120 toneladas por mês. O que eles fizeram para não perder a característica artesanal? (...) A Dandelion empregou vários *chocolate makers* para que eles acompanhem os lotes de cacau que chegam na fábrica. E, no final, quando a barra é embalada, o cara assina a barra. Então cada vez que vai entrar um lote em produção,

tem um cara responsável. Ele que vai desenvolver a torra, (...) ele que vai acompanhar o perfil da torra, ele que vai saber quanto tempo o cacau, o chocolate vai ficar refinando, quanto tempo vai ficar conchando, quanto tempo vai maturar. E aí, quando termina todo o processo, ele vai lá e assina. Então, foi a saída que a Dandelion achou, que eu achei sensacional e super inteligente pra não perder a característica artesanal (entrevista sócia - Baianf).

Assim, verifica-se que o chocolate *bean to bar* é um mercado crescente no país, que vem apresentando um crescimento exponencial no número de marcas se consolidando, sendo que grande parte são produzidas com cacau do sul da Bahia. Apesar de a dinâmica da concorrência nesse setor ainda não estar muito clara de como se estabelecerá, nota-se que as empresas estão envoltas em um ambiente de “coopetição”, em que há cooperação entre as indústrias para auxiliar na divulgação do movimento. Assim, a respeito das características de consumo e condições da demanda doméstica de chocolates, será abordado na próxima seção.

Condições da demanda

As condições de demanda referem-se à “natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria” (PORTER, 1989, p. 87). No caso do Brasil, este é um dos cinco maiores consumidores de chocolate do mundo (LEITE, 2018) e tal consumo vem crescendo - entre 2005 a 2017, apresentou um crescimento de 36%. Ainda que neste número esteja abarcado todo tipo de chocolates, inclusive os industriais, as mudanças de comportamento do consumo mundial e também nacional apontam para um interesse crescente dos consumidores por qualidade. Tais mudanças têm despertado para uma nova realidade, em que há um consumo exigente, demandante de produtos mais elaborados, menos industrializados e mais saudáveis, com forte apelo ambiental e que sejam produzidos e comercializados de forma socialmente mais justa. O fundador da AMMA, por exemplo, acredita estar havendo uma consciência de consumo que está mudando o mercado, em que o objetivo e propósito fala mais alto.

Conforme Fontes (2013, p. 134), “o paladar do brasileiro sempre foi acostumado a um produto adocicado, mas esta preferência vem mudando aos poucos com o surgimento de chocolates com alto teor de cacau (...), que resultaram em chocolates especiais e *gourmets*”. Esta mudança no padrão de consumo do brasileiro é evidenciada na demanda do mercado pelos chocolates *bean e Tree to bar*, conforme destacado no seguinte excerto de entrevista:

(...) diferente de quando a gente começou o projeto da Mendoá, hoje tem demandas espontâneas que entram em contato com a gente querendo comprar nosso produto, coisa que era muito difícil de ver há 4 anos atrás. (...) é uma mudança de paradigma do consumo do brasileiro com relação ao chocolate com alto teor de cacau. Clientes, por exemplo, que nós temos hoje, que antigamente não tinham nenhum tipo de chocolate desse estilo nas suas gôndolas (entrevista Mendoá).

Entretanto, apesar do crescimento deste padrão de consumo, muitos entrevistados destacam que este é baseado principalmente no estado e cidade de São Paulo, pelo fato de o público nesta cidade estar mais acostumado com produtos diferenciados e por também pagar um valor maior para esse tipo de produtos. Entretanto, essa concentração do mercado em São Paulo acaba dificultando a distribuição desse tipo de chocolate para outros estados e também para o interior do país. “A gente está em São Paulo, em São Paulo todo mundo já viu. Vai para o interior, fala *Bean to bar*, quantas pessoas sabem do termo? (...) Vai para o interior, imagina Manaus, Amazonas, Acre, o acesso a esse produto ainda é muito pequeno” (entrevista diretora administrativa - Mestiço).

Apesar dessas mudanças no padrão de consumo do brasileiro, a entrevistada do Chocólatras Online ainda destaca que existe no país uma cultura de chocolate ao leite com aromatizante. “Tanto que muita gente que prova o *bean to bar* e não gosta. Você está acostumado a comer uma coisa com um sabor e de repente ela vem com outro, você não entende direito aquele sabor” (entrevista Chocólatras Online). Por essa razão, ela salienta que o chocolate *bean to bar*, mesmo com todas as suas características de ser um chocolate que valoriza o sabor do cacau, como o uso de poucos ingredientes, além da questão da responsabilidade social e ambiental, deve ser também um chocolate agradável ao paladar do consumidor final: “na primeira compra ele se encanta com a embalagem, se encanta com a história, se encanta com a lista de ingredientes. Ele só vai comprar uma segunda vez se ele gostar na boca” (entrevista Chocólatras Online).

Assim, o desconhecimento do chocolate *bean* e *Tree to Bar*, por parte do público consumidor, é retratado como um dos principais desafios a ser vencido pelo movimento.

Existe uma demanda por coisas melhores do que o que eu compro na prateleira do supermercado e do que eu gostaria; mas ainda existe um desconhecimento da diferença das duas. (...) Eu falo que é assim: conhecer o *Bean to bar* é um caminho sem volta. Mas essa parte de conhecer, ainda é muito incipiente (...). Eu aposto que X por cento do mercado quer comer um outro chocolate, mas ele não tem outra opção, aí ele come o Cacau Show, quando tem na cidade dele, que é o máximo. (...) Então, ele já sabe que a Cacau Show é muito melhor do que o supermercado, mas ele não sabe ainda o que é um *Bean to bar*. Então existe uma demanda, que ele quer uma coisa melhor (entrevista diretora administrativa - Mestiço).

O fato de o movimento *bean to bar* no Brasil ainda ser muito novo contribui para esse desconhecimento: “a gente ainda tá no início de um movimento. Então a gente tem que considerar vários aspectos, o primeiro deles é que o consumidor não conhece o produto. (...) É um caminho longo, nos EUA, por exemplo, o movimento é mais antigo, (...) dos anos 90” (entrevista sócia - Baianí). Assim sendo, os Estados Unidos destacam-se como o principal mercado estabelecido de chocolate *bean to bar*.

Dessa forma, percebe-se que, pela mudança de consumo que está ocorrendo no mercado consumidor brasileiro, que busca um produto de maior qualidade e ao mesmo tempo mais saudável e sustentável, observa-se que está ocorrendo uma alta demanda do chocolate *premium* em geral, mas de marcas mais consolidadas, como Kopenhagen, a Lindt, o chocolate belga. Ou seja, parece que, possivelmente devido ao desconhecimento do que é um chocolate *bean e Tree to Bar*, este chocolate ainda não adquiriu uma legitimidade junto ao público consumidor brasileiro (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018) No tocante a esta questão, o sócio da empresa Baianí ressalva:

(...) a gente tem que conseguir fazer o consumidor entender que a gente não é Lindt. A gente é melhor que Lindt, por outros motivos. Não quer dizer que Lindt é ruim, mas que se ele comprar um produto brasileiro, que possivelmente, é até mais caro que um Lindt, ele vai ter um outro tipo de retorno. Primeiro que ele está fortalecendo uma cadeia que tem um cuidado bem diferente do que Lindt, (...) tem rastreabilidade, tem qualidade de sabor, tem garantias de que é um produto de origens, e essa conversão que é o grande dificultador, assim, como você chegar nessa pessoa e fazer com que ela tenha esse primeiro impulso de comprar um chocolate *bean to bar*. Imediatamente depois, ela é convertida, naturalmente, se ela comer uma barra de chocolate de qualidade. Porque, não tem como, você não consegue voltar a comer um chocolate industrializado, comercial, mais (entrevista sócio – Baianí).

Portanto, ao analisar-se as condições da demanda do mercado brasileiro, verifica-se que, apesar de ser um mercado crescente para o chocolate *bean e Tree to bar*, especialmente devido às mudanças nos hábitos de consumo do brasileiro, de forma geral, a composição da demanda interna é muito mais quantitativa, pelo fato de se tratar de um mercado consumidor de grandes proporções, mas pouco qualitativa, pois ainda não preza muito pelo chocolate de qualidade. Nesse sentido, cabe salientar o exposto por Porter (1989; 1991), de que a qualidade da demanda interna é mais importante do que a quantidade para a determinação da vantagem competitiva, já que uma demanda interna sofisticada e exigente pressionam as empresas locais a inovar e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas em termos de qualidade. Assim sendo, nota-se que esta demanda sofisticada e exigente no país ainda está em formação e, portanto, trata-se de um aspecto do atributo das “condições da demanda” deficitário do país.

Ademais, constata-se que um dos grandes desafios do chocolate *bean e Tree to Bar* brasileiros no que se refere às condições da demanda do país é o de legitimar esse chocolate, educando o público consumidor brasileiro e também divulgando o chocolate nacional como um chocolate de qualidade, visto que muitos brasileiros valorizam chocolates importados como sinônimos de qualidade (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018). Além disso, o desconhecimento do que é um chocolate *bean to bar*, fazendo com que muitas pessoas não consumam porque

não o conhecem, e a concentração do público consumidor em grandes centros, como São Paulo, são outras características dessa demanda nacional.

Condições dos fatores

Conforme descrito por Porter (1989, p. 87), as condições dos fatores se referem “a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infraestrutura, necessários à competição em determinada indústria”. Assim sendo, considerando este conceito, a análise a seguir abordará estes dois aspectos das condições dos fatores do chocolate *Tree to Bar* originário da Bahia: a) infraestrutura; b) trabalho especializado (mão-de-obra).

Com respeito à infraestrutura da região, há opiniões divergentes e convergentes entre os entrevistados. Boa parte deles considera a infraestrutura, especialmente em questões de logística, ainda precária na região, especialmente pelo fato de o chocolate ser um produto sensível às altas temperaturas e necessitar de condições de armazenamento e transporte diferenciadas.

(...) acho que a grande dificuldade na Bahia, a logística é o desafio. (...) lá na Bahia é pior ainda porque esse custo logístico é mais alto, e a questão da temperatura; o chocolate é um produto sensível, ele não é exatamente um produto perecível, mas a gente tem que controlar a temperatura, não pode estar numa temperatura muito alta, que é o padrão lá na Bahia. Então o produto tem que sair bem acondicionado, tem que ser refrigerado, acompanhado de algum tipo de gelo, (...) então tudo isso são desafios que precisam ser vencidos (entrevista sócio – Mestiço).

Essa logística é um complicador não apenas para a venda do chocolate, mas também para o fornecimento de insumos para o chocolate vindo de outros estados: “A pior dificuldade que nós temos com relação a fornecimento é a nossa logística (...) Infelizmente a gente não consegue tudo que a gente precisa dentro do nosso estado (...). E a gente tem que buscar fora e acaba se tornando relativamente caro por conta dessa logística do país” (entrevista Mendoá). Alguns entrevistados, por outro lado, elogiam as facilidades da infraestrutura da região, argumentando que Ilhéus está bem situada, com voos diários para Salvador, São Paulo e Viracopos, de onde são enviadas as cargas para mercados internacionais.

Justamente por essa questão da logística complexa da região da Bahia, muitas empresas de chocolate *bean to bar* optam por estabelecer suas fábricas em outras cidades, como São Paulo. É o caso, por exemplo, da Baianí e da Mestiço, que apesar de terem fazendas na Bahia, estabeleceram a produção do chocolate em São Paulo. Segundo o sócio da empresa Baianí, a facilidade de estar próximo dos potenciais clientes também é uma grande vantagem, já que, como visto, São Paulo é o principal polo consumidor de chocolate *bean to bar* do país. Assim,

a dificuldade não é somente a logística de envio, mas também de abrir mercados, já que o mercado nordestino acaba sendo até mais restrito por conta do clima, que não é favorável ao consumo do chocolate, já que o chocolate no Brasil é consumido predominantemente em regiões de clima mais ameno, como Sul e Sudeste (LEITE, 2018).

Além da questão logística, o fundador da AMMA menciona que, em muitas fazendas de cacau na Bahia, falta acesso ao básico, como hospitais e benefícios de saúde, rodovias, asfaltos e escolas, por estarem, em muitos casos, distantes das cidades. Isto acaba ocasionando, muitas vezes, a migração do trabalhador do campo para a cidade, em busca de melhor qualidade de vida.

Entretanto, apesar das críticas no que tange à infraestrutura da região, especialmente em termos logísticos, cabe complementar essa visão trazendo um trecho da entrevista com a presidente da Associação *Bean to bar* Brasil, californiana residente no Brasil, mas que já visitou diversos países produtores de cacau, como Venezuela, Peru, Equador, Panamá, Guatemala, Belize, México, ou seja, especialmente na América Latina, possuindo, portanto, uma visão holística e comparativa da infraestrutura de diversos países. Assim, segundo ela,

(...) a Bahia tem a melhor infraestrutura que eu já vi na vida, comparado com alguns países que tem cacau. A primeira vez que eu fui pra Bahia, eu levei minha rede, eu levei um monte de coisas, tipo, como se eu fosse ficar sozinha, na selva, sem água, eu levei coisas para sanitizar a água, tudo que eu levo para a Guatemala, para Belize, para todos os países que a gente tá acostumado a levar essas coisas. Quando eu cheguei na Bahia, eu falei: “não acredito”. Eu tinha um quarto, com cama, com ar, que eu nunca vi isso numa fazenda de cacau (entrevista Associação *Bean to bar* Brasil).

Dessa forma, apesar de existirem algumas opiniões divergentes entre os entrevistados, constata-se que a infraestrutura na região, especialmente nas lavouras de cacau, é satisfatória, sobretudo quando comparada a outros países também produtores de cacau, mas que possuem condições muito mais precárias. As questões logísticas, de modo geral, foram muito criticadas pelos entrevistados e apesar do aumento dos vôos regulares para a região do sul da Bahia, estes ainda são insignificantes quando comparados a grandes centros do país como São Paulo. Um dos entrevistados inclusive chegou a comentar que quando chove, poucos voos decolam, pois não existem aparelhos específicos para estas intempéries climáticas no aeroporto de Ilhéus. Desta feita, este problema logístico acaba por encarecer chocolates produzidos na região e, portanto, reduza sua competitividade.

Quanto ao trabalho especializado/mão-de-obra, esta é extremamente útil e necessária em dois momentos da cadeia: no cultivo do cacau e também na produção do chocolate. No primeiro caso, a mão-de-obra é determinante, pois as lavouras de cacau não utilizam máquinas, sendo todo o cacau colhido manualmente. Nesse sentido, a legislação trabalhista trata-se de um

diferencial do país que tem em suas lavouras pessoas empregadas com todos os direitos necessários a um trabalhador, conforme a legislação trabalhista brasileira, com carteira assinada e todos os impostos recolhidos. Este cenário no país é muito diferente dos países produtores de cacau africanos, onde ainda prevalece uma cultura de trabalho similar à escravocrata, além do trabalho infantil (OLIVETTO; BADARÓ, 2016). Apesar de alguns entrevistados terem enfatizado a questão do custo trabalhista, cabe salientar que, para o chocolate bean e *Tree to Bar*, em que a responsabilidade social é um elemento de suma importância e valorizado pelo consumidor, a produção de cacau no Brasil - onde os direitos humanos e trabalhistas do trabalhador são preservados - se adequa a este movimento, com uma competitividade no quesito do bem-estar promovido à ponta da cadeia produtiva do cacau e chocolate.

Além dessa questão trabalhista, alguns entrevistados também destacaram a baixa atratividade das zonas rurais para que a mão de obra permaneça nessas regiões, especialmente entre as novas gerações.

Esse é um dos desafios lá também. A gente tinha antes da vassoura de bruxa, um conhecimento tácito de como fazer um cacau de qualidade que era muito difundida na região, qualquer trabalhador sabia fazer esse cacau de qualidade, porque tinha aprendido na própria fazenda, com os colegas e os pais. Hoje em dia, a gente tem essa dificuldade de convencer a nova geração a permanecer na fazenda, não é tão fácil assim, convencer o trabalhador a fazer o trabalho de fazenda, o trabalho braçal, apesar de muitas vezes a gente conseguir oferecer uma remuneração, uma condição de vida melhor do que esse trabalhador vai conseguir na cidade (entrevista sócio – Mestiço).

Por sua vez, para a produção do chocolate, os entrevistados comentam que o acesso a trabalhadores é um pouco mais facilitado, sendo relativamente mais acessível encontrar colaboradores com conhecimento de gastronomia e com qualidade sensorial, ainda que muitas vezes não especificamente com o cacau fino. Complementando essa visão, a presidente da Associação *Bean to Bar* Brasil, que tem um espectro mais comparativo com a conjuntura em outros países que já visitou, também declara:

Eu acho que Brasil é um dos países mais com sorte quando vem para a mão de obra em chocolate, porque nenhum país tem uma loja que tem 2 mil franquias de produtos de chocolate, ninguém no mundo tem isso. Vocês aqui têm isso com uma marca: a Cacau Show, depois tem a Brasil Cacau, Kopenhagen, tem Gramado, tem Bahia, acho que é o país mais fácil de encontrar alguém que já trabalha com chocolate. Eu acabei de pegar uma menina, que ela já vinha de 3 outras lojas de chocolate. E eu não procurei ela. (...) se não for de chocolate, o conhecimento que o brasileiro tem com confeitaria, com doce, com comida, é muito mais avançada que outros países (entrevista Associação *Bean to bar* Brasil).

A entrevistada do blog *Chocolatras Online* também expõe a respeito da importância do *chocolate maker* com experiência para fazer um bom chocolate. “Se você não tiver um *chocolate maker* experiente, você corre o risco de comprar o cacau errado, corre o risco de

torrar errado. (...) Você pode ter o melhor cacau do mundo, se o cara não souber fazer, ele estraga esse cacau” (entrevista Chocólatras Online).

Dessa forma, considerando a condição dos fatores da indústria do chocolate *bean e Tree to Bar* brasileiros, constata-se que o Brasil possui elementos competitivos no que tange aos aspectos analisados, quais sejam, a infraestrutura e a mão de obra, tanto para o cacau, como para o chocolate. No caso da infraestrutura, contudo, se tem uma questão mais crítica quando se fala em logística, especialmente devido a sensibilidade do chocolate para distribuição. Ainda assim, comparado a outros países produtores de cacau, a infraestrutura do Brasil é superior. Quanto a mão de obra, esta é fundamental para o cultivo do cacau e também para o desenvolvimento do chocolate, na figura do *chocolate maker*. Como visto, a mão de obra especializada é abundante no país, especialmente nesse último caso, por contar com um grande número de pessoas atuando com chocolate e/ou áreas afins, como confeitarias e doces em geral.

Indústrias Correlatas e de Apoio

“O Brasil, apesar da queda vertiginosa de sua produção, ainda hoje é percebido como um dos mais importantes players na cadeia agroalimentar do cacau/chocolate” (FONTES, 2013, p. 122), seja como país produtor de cacau, sede de diversas moageiras e processadoras, seja como um grande mercado consumidor.

Como anteriormente já mencionado, o principal insumo pra produção do chocolate é o cacau. Nesse sentido, o país já oferece naturalmente uma vantagem competitiva, por estar localizado no Cinturão do Cacau, região propícia ao cultivo do cacau. “Nos últimos tempos, a fama do cacau brasileiro não exatamente evoluiu, mas voltou à sua reputação original de alta qualidade, semelhante à do cacau venezuelano” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 106). Dessa forma, percebe-se que a produção de cacau do Brasil está tendo “uma segunda chance de brilhar por conta de seus ricos aromas e sabores, especialmente no mercado internacional” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 106).

Apesar dessa melhora na forma de cultivo do cacau, transitando do *commodity* para o cacau fino, bem como o prestigiado reconhecimento que o cacau brasileiro vem obtendo nos últimos anos, percebe-se que esta transição ainda está gradualmente ocorrendo,

(...) porque o cacau brasileiro ele foi muito prestigiado como cacau commodity, então todo mundo preparou o cacau para cacau commodity. Todo mundo fez as caixas de fermentação, as mesas de secagens para cacau commodity. Então quando a gente quer mudar, tem que mudar toda a infraestrutura. Não é só “eu vou aprender e fazer diferente”. Você precisa mudar tudo, e é muito caro. Então a maioria dos produtores, eles já têm esse conhecimento, só que para eles mudarem completamente, vai demorar uns anos, e muito dinheiro (entrevista Associação *Bean to bar* Brasil).

Dessa forma, ao ser questionada se o cacau da Bahia é hoje internacionalmente competitivo, a presidente da Associação *Bean to bar* Brasil, declara que “ainda não é, mas vai chegar”. Por outro lado, alguns entrevistados elogiaram a atuação do cacau e chocolate brasileiros, ao comentar como tem sido vista essa reputação internacional do cacau. O entrevistado da Apex-Brasil também salientou que, em 2019, no *Salon du Chocolat* em Paris, o Brasil teve 2 produtores de cacau entre os 50 melhores do mundo. O excerto da entrevista abaixo complementa essa visão do reconhecimento internacional do cacau brasileiro, em que se comenta sobre um expert no chocolate *bean to bar* americano que esteve no Brasil.

(...) ele anda pelo mundo inteiro, porque ele conhece tudo de cacau. E ele inclusive é um cabeça do International Chocolate Awards, que é um dos prêmios que a gente concorre também. E ele falou: “o Brasil é o único país produtor de cacau e de chocolate que está muito mais na frente, tecnicamente e tecnologicamente falando, do que qualquer outro”. (...) Na Venezuela, no Equador, no Peru, a gente tem cacaus fantásticos e não tem uma pesquisa como a gente na Bahia, no sul da Bahia (entrevista sócia - Baianí).

Já no que tange à indicação geográfica do cacau baiano, existem algumas opiniões controversas a respeito. Embora a maioria das empresas entrevistadas veja como positiva a iniciativa da indicação geográfica até mesmo para consolidar a vocação regional do sul da Bahia como produtora de cacau, como ainda se trata de algo recente, ainda há uma sensação de incerteza a respeito dos resultados e impactos que terá sob a venda do chocolate com cacau de origem da Bahia. Alguns também salientam que a indicação de procedência e outros certificados, não necessariamente são sinônimos de qualidade: “você ter um monte de selos na sua barra de chocolate, não quer dizer que o seu chocolate é bom” (entrevista sócio – Baianí). Similarmente, o fundador da AMMA, declara: “a indicação geográfica é um primeiro passo, mas os chocolateiros tradicionais não ficam se baseando em certificado. Eles querem qualidade, transparência, confiança. (...) ajuda a regulamentar, a criar padrões e ajudar o produtor a estar mais preparado para atender o mercado. Mas, eu acho que o mercado quer qualidade”.

De qualquer forma, boa parte dos entrevistados acredita ser uma “iniciativa louvável (...) porque ela traz, primeiro, uma sensação de pertencimento, para quem está lá, de poder se orgulhar de ter aquilo agora como um padrão diferente, como uma origem única” (entrevista sócio – Baianí). “Acho que é muito bom ter a indicação geográfica do cacau, isso traz um reconhecimento de origem, porque isso é um selo reconhecido internacionalmente” (entrevista sócio – Mestiço). Entretanto, por ser ainda desconhecido, o selo de indicação de procedência não tem sido apontado como um fator determinante para as vendas internacionais, como também salienta o sócio da empresa Baianí, e que exporta seus chocolates para os Estados

Unidos. “A gente acha que pode ser uma coisa muito bacana a gente ter isso, mas não é um fator determinante para que a gente possa promover nossas barras no Estados Unidos, com algum diferencial, porque as pessoas não conhecem”.

Portanto, a partir das entrevistas realizadas, concluiu-se que a IP foi uma iniciativa que partiu de algumas instituições da região, com pouca interlocução e demanda por parte das empresas produtoras de chocolate. Durante a entrevista com as empresas, a pesquisadora notou inclusive uma certa indiferença com relação a algum potencial benefício desta IP, enquanto os agentes formais institucionais vangloriavam-se pela conquista do depósito junto ao INPI. As empresas não percebem ganhos claros dessa IP talvez por esta ter sido uma iniciativa unilateral, sem o apoio completo das empresas.

Além disso, cabe salientar que o indicador geográfico é do cacau, não do chocolate, ainda que existam discussões sobre a possibilidade de estender essa indicação geográfica para o chocolate.

Para o chocolate é um pouco mais complicado porque a região é tradicional na produção do cacau, mas a gente não tem tradição no chocolate, então Gramado conseguiu esse selo de indicação geográfica do chocolate, apesar de ser uma coisa meio contraditória porque eles não fabricam o chocolate a partir do cacau lá, e eles já pegam o cacau pelo menos parcialmente processado lá na Bahia, mas de qualquer forma eles conseguiram porque Gramado é famosa pelo chocolate, quer dizer, a cidade já se montou em torno de eventos voltados para o chocolate. Já lá na Bahia, a região é do cacau, mas ninguém vai para Ilhéus para comer chocolate, as pessoas vão para Ilhéus para a praia, e muitas vezes para ter um passeio ecológico, ter um turismo rural do cacau, mas o chocolate ainda é um ponto em desenvolvimento (entrevista sócio – Mestiço).

Assim sendo, no que tange a produção do cacau, observa-se essa vantagem competitiva natural que o Brasil possui, seja por suas condições climáticas e por essa mudança estratégica dos cacaiucultores das novas gerações, que vem modificando a forma de cultivo do cacau, transitando para um cacau mais fino e gerando maior valor tanto à amêndoa como também verticalizando a produção com o chocolate. Em comparação com os demais países produtores de cacau, geralmente países subdesenvolvidos e emergentes, estes “cuidam apenas da produção de matéria-prima. A maioria dos cacaiucultores contenta-se em vender seu cacau bruto, e são raras as experiências de transformação do cacau “da terra ao tablete” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 164).

Dessa feita, considerando essa vantagem competitiva substancial da região, Badaró e Olivetto (2016) consideram que a Bahia tem um enorme potencial de transformação em um polo mundial de chocolate, tal como os polos de produção de vinho e reiteram: “Temos todas as condições climáticas e econômicas para isso. Precisamos resolver questões como a falta de mão de obra e fazer com que o cacau não seja visto como mais uma *commodity*” (OLIVETTO;

BADARÓ, 2016, p. 176). Nesse sentido, o presente estudo chegou as mesmas conclusões da análise da internacionalização da empresa exportadora de carnes e alimentos JBS a luz do diamante porteriano (TEIXEIRA; CARVALHO; FELDMANN, 2010), que observou as vantagens advindas dos recursos naturais no Brasil. No caso do chocolate *Tree to Bar*, os recursos naturais do país são um dos fatores que o tornam um dos líderes de mercado na produção de cacau e que também possibilitam o desenvolvimento de um chocolate *Tree to bar*.

Além do cacau, outros insumos necessários para a produção do chocolate também são produzidos no país, como é o caso do açúcar, o segundo principal ingrediente dos chocolates *bean* e *Tree to Bar*. No caso desse tipo de chocolate, a preferência é pelo uso do açúcar orgânico, que é produzido em grande quantidade por uma empresa localizada em Ribeirão Preto (SP), a Native. Este açúcar orgânico produzido no Brasil é internacionalmente competitivo, a ponto de diversas marcas de chocolate *bean to bar* internacionais o utilizarem como insumo. “Se você pegar nos Estados Unidos, por exemplo, praticamente, diria que o líder de vendas de açúcar no chocolate *bean to bar* americano, (...) o açúcar é brasileiro” (entrevista sócio – Mestiço). Uma das principais empresas de chocolates *bean to bar* do mundo, a californiana Dandelion, também compra desse açúcar brasileiro: “Inclusive a Dandelion, eles têm 100 toneladas por ano, 120 toneladas por ano de chocolate que eles produzem. Eles usam açúcar da Native, orgânico” (entrevista sócia – Baianí).

Ainda, outra característica típica dos chocolates *bean to bar* é o *chocolate maker* elaborar receitas de chocolate com inclusões, especialmente com produtos típicos nativos, buscando destacar a brasilidade nos chocolates. Nesse sentido, a *chocolate maker* da empresa Mission Chocolate, que também é presidente da Associação *Bean to bar* Brasil destaca a riqueza e a diversidade dos frutos brasileiros e a possibilidade de comprar os produtos aqui, como cupuaçu, goiabada, laranja e café.

Entretanto, os entrevistados comentaram que estes fornecedores não auxiliam na questão da inovação e aperfeiçoamento dos chocolates, pouco se envolvendo no processo produtivo. “(...) como a gente trabalha numa escala pequena, nós não somos clientes representativos para eles. A gente faz pedidos mínimos, então eles não se envolvem muito na nossa cadeia, só uma relação de compra e venda mesmo” (entrevista sócio – Mestiço). “Quando a gente pretende inovar alguma coisa, a gente busca outros tipos de parceria. A gente busca parcerias com chefs, com chocolatiers, produtores de embalagem, alguma coisa assim” (entrevista Mendoá). Assim sendo, nessa questão, a presente pesquisa não corrobora a teoria que advoga que os fornecedores “ajudam as empresas a ver novos métodos e oportunidades de aplicar tecnologia nova” (PORTER, 1989, p. 121). Isto se deve possivelmente às características

da indústria que está sendo tratada, pouco intensiva em tecnologia e inovação, em um processo industrial mais simples, em que o papel dos fornecedores se dá mais pela sua qualidade intrínseca (como o cacau, por exemplo), do que pelo auxílio na inovação.

Já no que tange aos equipamentos necessários para a produção do chocolate, boa parte dos entrevistados comentam da deficiência, baixo acesso, além do alto custo dos equipamentos de qualidade no país. O sócio da Mestiço, comenta que há na Bahia iniciativas para iniciar o desenvolvimento de equipamentos no país visando a fabricação do artesanal do chocolate, já que existe, por enquanto, uma forte dependência de equipamentos importados ou de outras regiões do país, como Sul e Sudeste. A sócia da Baianí, corrobora essa opinião dizendo haver poucas marcas brasileiras, “então a gente tem uma dificuldade muito grande ainda com as máquinas, a estrutura de maquinário das fábricas brasileiras hoje tem que contar muito com a sensibilidade do *maker*” (entrevista sócia - Baianí). O sócio da Baianí também complementa a respeito dessa questão do maquinário:

As máquinas são um desafio no Brasil, porque o Brasil não produz máquinas para este tamanho de empresas, que são mais artesanais. Que produzem até essa quantidade, 200 quilos por mês, 300, 400, 500 até, por mês. As máquinas são todas grandes já, mesmo as menores, (...) não estão disponíveis, e o Brasil não permite a importação de uma forma muito amistosa (entrevista sócio – Baianí).

Dessa forma, essa questão do maquinário é verificada como deficitária nas indústrias correlatas e de apoio do setor estudado. Portanto, considerando que a presença de indústrias correlatas concede uma primeira vantagem no que tange ao “acesso eficiente, precoce, rápido e, por vezes, preferencial à maioria dos insumos economicamente rentáveis” (PORTER, 1989, p. 121), observa-se que no atributo das indústrias correlatas e de apoio, o Brasil novamente se destaca, por ser um polo de produção dos principais insumos do chocolate bean e *Tree to Bar*: o cacau e o açúcar orgânico, produtos internacionalmente competitivos e que vem gradualmente sendo reconhecido e premiado internacionalmente, no caso do cacau. Todavia, a relação dos fornecedores com o chocolate é mais de compra e venda, não envolvendo-se na questão da inovação e aperfeiçoamento do produto final. A única ressalva no que tange às indústrias correlatas e de apoio é a questão do maquinário necessário para o desenvolvimento do chocolate, já que no país há uma baixa disponibilidade, além de preços não acessíveis a esse tipo de equipamentos.

Acaso

O acaso se refere a acontecimentos fora do controle das empresas e do governo e que podem criar descontinuidades, podendo remodelar a estrutura de uma determinada indústria

(PORTER, 1989). As empresas entrevistadas para a presente pesquisa não mencionaram nenhum acontecimento fora do previsto que afetasse de forma crítica o desempenho e a operação das empresas estudadas como case do chocolate *Tree to Bar*. O sócio da empresa Mestiço menciona que “as coisas dependem muito mais da nossa própria iniciativa do que de qualquer outro fator”.

Entretanto, cabe salientar que, historicamente, o acaso já afetou a cadeia produtiva do cacau e do chocolate na Bahia, pois o fenômeno da vassoura-de-bruxa tratou-se de um evento inesperado e da natureza, que impactou profundamente a estrutura produtiva de cacau na região, gerando uma crise sem precedentes na produção de cacau da Bahia. Esta crise foi, inclusive, impulsionadora da procura de inovações e novas formas de produzir o cacau e de agregar valor à cadeia, o que eventualmente pode ter culminado no cultivo de um cacau fino e verticalização da produção, com o desenvolvimento de empresas produtoras de chocolate *bean* e *Tree to Bar*.

Ademais, considerando que, para produzir um bom chocolate, é necessário um bom cacau, este, por ser um produto agrícola, é suscetível a intempéries climáticas, que podem afetar as lavouras e, conseqüentemente, a qualidade do chocolate. Temos como exemplo o depoimento da sócia da Baianí: “Ano passado a gente teve um ano muito ruim de cacau. Foi consequência de dois anos de seca (...). A gente teve que maturar a amêndoa por muito tempo, (...) pra poder dissipar um pouco dessa qualidade abaixo do padrão que a gente quer”.

Desta feita, apesar de na operação da empresa em si, as três empresas caso da pesquisa não terem vivenciado nenhum tipo de acaso fora do seu controle, percebe-se que especialmente o acaso da crise provocada pela derrocada por conta da vassoura-de-bruxa impactou profundamente a cadeia produtiva do cacau e do chocolate no país, remodelando a estrutura dessa indústria no Brasil.

Governo

O governo pode melhorar ou piorar a vantagem nacional, seja por meio de suas políticas, regulamentações ou compras governamentais (PORTER, 1989). No caso da cadeia produtiva do cacau e chocolate, os entrevistados destacaram especialmente o incentivo governamental na formação da mão-de-obra especializada, especialmente pela consolidação de escolas técnicas e profissionalizantes do cacau, conforme pode ser constatado a partir do relatado nas seguintes entrevistas:

(...) o governo do estado da Bahia fez um investimento em escolas de chocolate. (...) tem uma escola de chocolate com um equipamento bacaníssimo e faz parte da formação tecnológica de ensino médio. (...) são 5 escolas, com todo o equipamento, formando moleques aí de 18 anos, de 16 a 18 anos, saindo da escola já com a formação de técnico (entrevista sócia - Baianí).

Lá na Bahia o que eu percebo é assim, o próprio governo... eles têm promovido... Tem, escolas técnicas especializadas, começa a ter curso de pós-graduação, curso de extensão para a fabricação do chocolate. (...) Em Ilhéus, tem mais de uma, Uruçuca tem uma, e nesse caso é uma IF, Instituto Federal; em Ilhéus é a ETEC, então tem iniciativas para treinamento dessa mão de obra (entrevista sócio – Mestiço).

Tais escolas são as chamadas “fábrica-escola”, implantadas pelo Governo do Estado, por meio da Secretaria da Educação, e que serve como laboratório para que os estudantes que fazem os cursos técnicos de nível médio tenham aulas práticas, incluindo a produção de chocolates *premium*, com 70%, 61% 56% e 45% de cacau. Percebe-se, assim que, nesse âmbito da formação de mão-de-obra, o governo age como uma variável influenciadora no atributo das condições de fatores, visando a ampliar a mão de obra especializada na região, endossando o exposto por Porter (1989) de que o governo não é um quinto determinante, pois “o papel real do governo na vantagem competitiva está em influenciar os quatro determinantes” (PORTER, 1989, p. 146).

Entretanto, houve algumas críticas no que tange ao apoio governamental em geral, como pode ser observado nas seguintes declarações extraídas de alguns entrevistados para a presente pesquisa:

No Pará se dá muito incentivo para a produção do cacau. Na Bahia, como a produção de cacau na Bahia nos seus tempos áureos, gerava dinheiro para o governo, o governo nunca fez muita de questão de investir muito nisso. Mesmo hoje, com todo esse crescimento, esse barulho, esse boom, etc., a gente não tem muito apoio governamental, por exemplo (entrevista diretora administrativa - Mestiço).

É, a gente tá fazendo muita coisa, na verdade. Porque o estado não vê. (...) o governo do estado da Bahia tem pouquíssimas linhas de financiamento com juros baixos, tem as estradas são um terror né, a educação rural, amiga! Agora a gente reestruturou a escola da fazenda, (...) meu marido e eu, colocamos 70% da reconstrução da escola foi a gente que deu, porque se ficar esperando o estado, não acontece nunca. (...) então a gente é muito carente do estado, da presença do estado, do entendimento do governo do estado (entrevista sócia - Baianí).

As principais críticas de falta de incentivo governamental se referiram também a falta de acesso à crédito e a praticamente inexistência de linhas de financiamento vantajosas para os produtores, tanto de cacau, como de chocolate. No caso da exportação, por exemplo, nenhum dos entrevistados mencionou ter utilizado uma linha de crédito específica à exportação e, muitos deles, alegaram desconhecimento da existência de qualquer benefício nesse sentido.

Considerando também o papel do governo concernente à sua política externa, a totalidade dos empresários mencionou não obter benefícios dos acordos comerciais do país para a exportação dos chocolates. Pelo contrário, o entrevistado da Apex-Brasil destacou que a iminência de um eventual acordo União Europeia-Mercosul, com a facilitação de importações de chocolates, estão sendo desafios substanciais ao chocolate *bean e Tree to Bar* brasileiros,

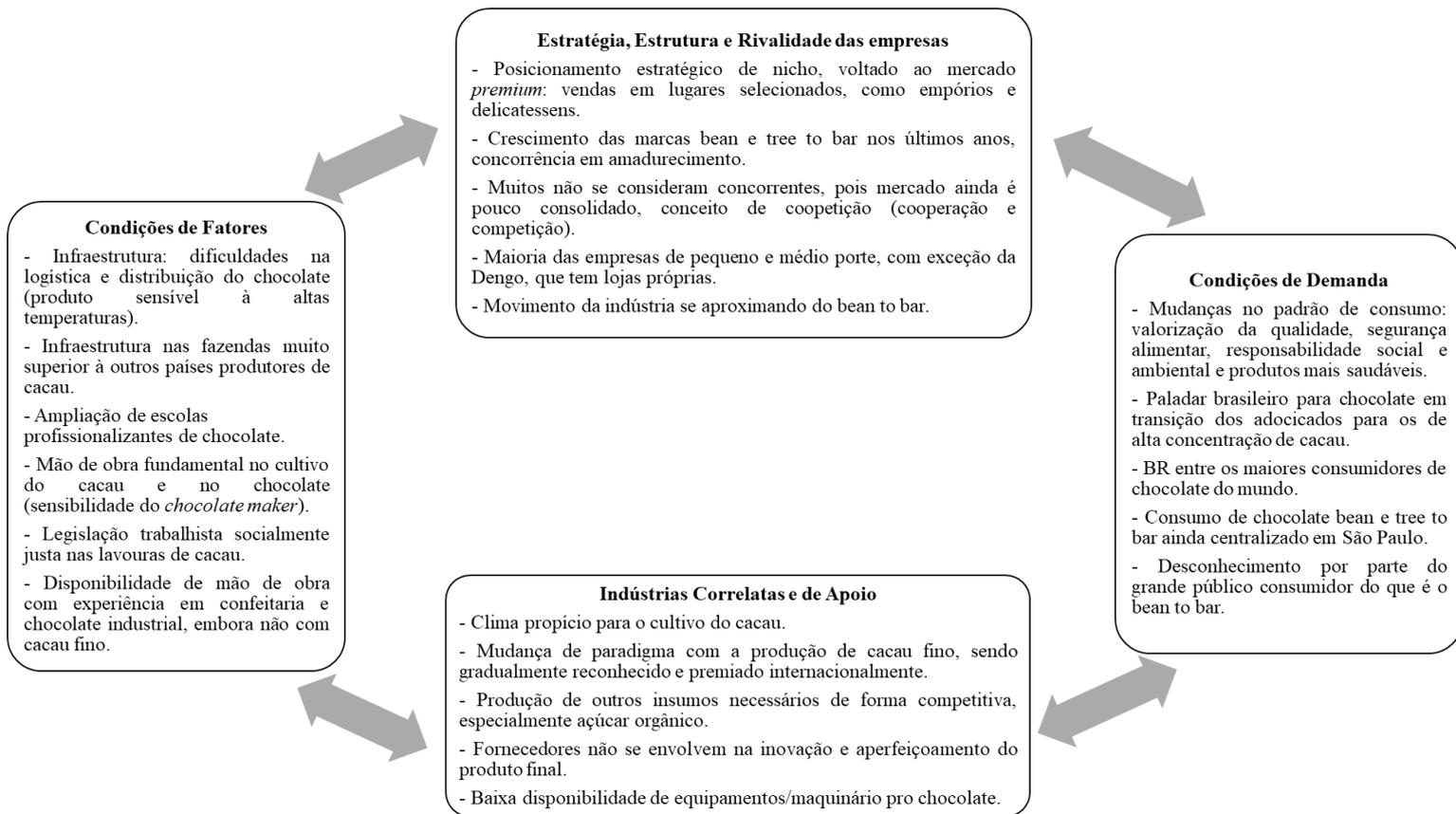
pois muitos brasileiros procuram um chocolate melhor do que os que compram no varejo tradicional, mas associam qualidade aos chocolates importados. Complementando essa visão, a entrevistada da ABICAB salienta: “A gente tem um grande desafio porque vai ter marcas internacionais fortíssimas (...). A nossa balança comercial de chocolate é negativa desde 2013. A gente importa mais do que exporta, é bem sério (...) vai afetar, vai ser uma enxurrada”.

No que concerne ao apoio governamental para a internacionalização - políticas de fomento à exportação por meio de agentes formais institucionais, os entrevistados comentaram que este apoio ainda é mínimo, estando muito mais voltado para o mercado de chocolate “de massa” e não ao chocolate *bean e tree to bar*. Este tema será abordado com maior profundidade no item 4.3.

Assim sendo, percebe-se que o governo tem um papel importante na formação de mão-de-obra, sendo uma variável influenciadora no atributo “Condições de Fatores”. Entretanto, os entrevistados criticam a ausência do estado como um todo, especialmente o acesso limitado ao crédito e a financiamentos, bem como a políticas de fomento à exportação. No que tange aos acordos comerciais, não faz diferença para as exportações das empresas estudadas, sendo mais importante o mercado em si, em uma estratégia econômica de internacionalização (CARNEIRO; DIB, 2007).

Síntese da análise baseada no modelo diamante

A análise do diamante de Porter contribui não apenas para identificar as vantagens competitivas sustentáveis e deficitárias de uma determinada indústria, como também pode ser um valioso ponto de partida para analisar políticas de desenvolvimento apropriadas para países emergentes (CHOBANYAN; LEIGH, 2006). Dessa feita, ao se analisar as “arestas” do diamante da vantagem competitiva de Porter para a indústria do chocolate *Tree to Bar* brasileiro, vê-se que o Brasil, e especialmente a Região Sul Baiana, detêm elementos competitivos sólidos em todos os quatro atributos. Um resumo destes atributos está exposto na figura 8.

Figura 8 – Diamante de Porter da Indústria de chocolate *Treeto Bar* no Brasil

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se, portanto, que o Brasil é um raro caso de país com a cadeia produtiva completa (LEITE, 2018), pois ao mesmo tempo em que é um grande produtor de cacau e obtendo cada vez mais proeminência na produção de cacau fino, é também um grande produtor de outros insumos do chocolate, como açúcar. Ainda, possui um vasto parque industrial de chocolate, tanto do chocolate “de massa”, como também apresentando um crescimento vertiginoso de marcas de chocolate *bean* e *Tree to Bar*. Apesar do alto número de marcas entrando no mercado, as empresas não se consideram em um ambiente de rivalidade, estando muito mais propensas a cooperarem umas com as outras, a fim de difundir o movimento *bean to bar* no país. Ainda assim, a consolidação de grandes empresas no setor, como a *Dengo*, certamente estimula as empresas a constantemente buscarem melhorias e qualidade no produto final.

Além disso, seu grande mercado consumidor se situa entre os 5 maiores do mundo. (LEITE, 2018), ainda que seja um mercado consumidor baseado mais na quantidade do que na qualidade, pois tem uma cultura de produtos mais adoçados, ainda transitando o seu paladar para um produto de maior valor agregado. Assim, o Brasil reúne condições favoráveis que vão

desde a “história e a tradição da produção de cacau, o *know-how* na produção de chocolate e um mercado consumidor que tem um poder de compra crescente” (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018, p. 271), reunindo produção de cacau, indústria de chocolate e consumo, o que não ocorre em nenhum lugar do mundo.

Nesse sentido, cabe ressaltar um excerto da entrevista realizada com a Apex-Brasil:

No mundo do cacau, você concorda que o Brasil é o melhor país? Não tem outro. Com indústria forte, com produção forte, com a melhor logística de todos eles. Pensa, Venezuela, Colômbia, Peru... de quem planta cacau. Gana tem as processadoras, mas não tem chocolate forte. Costa do Marfim, igual. Eles mandam tudo pra Europa, na Europa processa ou eles mandam a manteiga, o liquor e as amêndoas, ponto. (...) o Brasil é o grande player e aquele que tem uma situação econômica de melhor qualidade, os melhores bancos, os melhores acessos à financiamento, a produção, o melhor sistema de assistência rural de todos, de apoio ao produtor. Então, você falando de todo mundo assim, países produtores, o único que pode ter uma indústria forte e *Tree to Bar* é o Brasil (entrevista Apex-Brasil).

Em relação especificamente ao chocolate *Tree to Bar* brasileiro, “a gente está em pé de igualdade, com qualquer bom chocolate no mundo” (entrevista sócio – Mestiço). Dessa forma, tendo-se analisado o pilar da indústria no tripé da estratégia, a próxima seção abordará cada um dos casos estudados, analisando suas estratégias de internacionalização e seus recursos internos.

4.2 OS CASOS ESTUDADOS – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E RECURSOS INTERNOS COMO PROPULSORES

A seguir são apresentadas as empresas que foram objeto da presente pesquisa: AMMA, Baianí e Mestiço. Primeiramente é dissertado sobre a história de cada empresa, as estratégias de internacionalização utilizadas e os recursos estratégicos tangíveis e intangíveis que foram importantes neste processo de internacionalização. Dessa feita, cabe lembrar as categorias a serem analisadas nas estratégias de internacionalização e também dos recursos - um dos pilares do tripé da estratégia de PENG *et al* (2008), conforme o quadro abaixo.

Quadro 8 – Categorias de Análise das Estratégias de Internacionalização e Recursos

Estratégias de Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões estratégicas de internacionalização: <ul style="list-style-type: none"> ○ Por quê? (motivações para se internacionalizar) ○ O quê? (quais produtos/serviços priorizar) ○ Onde? (seleção de mercados-alvo) ○ Como? (modos de entrada em mercados internacionais); • Processo de formação das estratégias internacionais: Estratégias deliberadas, emergentes e realizadas.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Tangíveis <ul style="list-style-type: none"> ○ Financeiros ○ Físicos ○ Tecnológicos • Intangíveis

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organizacionais ○ Humanos ○ Reputação
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.1 AMMA

A Empresa

A AMMA Chocolates foi fundada pela quinta geração de cacauicultores, cuja família chegou ao sul da Bahia para plantar cacau por volta de 1850. Os bisavôs do fundador foram inclusive personagens de romances de Jorge Amado, como “Terras do sem-fim” e “São Jorge de Ilhéus”. Em 2001, ele retornou ao Brasil após um intercâmbio nos Estados Unidos, quando entrou na faculdade de comércio exterior e, no ano seguinte, decidiu voltar para Ilhéus, no sul da Bahia, para administrar as fazendas que ainda pertenciam à família e que estavam praticamente improdutivas depois da proliferação da vassoura-de-bruxa.

Para recuperar estas áreas devastadas, o que viria a ser fundador da AMMA e sua esposa começaram o manejo do cacau orgânico, por meio da utilização do Biogeo em substituição aos aditivos químicos no plantio de cacau. O Biogeo é um composto que reúne ingredientes da natureza para a fertilidade do solo: pó de rochas da Chapada Diamantina (contendo quase todos os elementos da tabela periódica); água do mar do sul da Bahia e matéria orgânica da Mata Atlântica. A respeito do plantio orgânico, o fundador da AMMA detalha em livro que conta a história da empresa, “Floresta, cacau e chocolate”: “nas fazendas de cacau, até então, a produtividade – e não a qualidade – estava sempre em primeiro lugar, e foi difícil explicar que o plantio orgânico, apesar de mais intensivo, era o caminho para fortalecer o cacau depois da incidência da vassoura-de-bruxa” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 104). O cultivo orgânico do cacau foi tão bem-sucedido que “em seis meses começaram a nascer as primeiras folhas, mais lustrosas, mais resistentes. A floração começou a explodir e em um ano dobramos a produção” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 248).

Um dos objetivos de produzir cacau orgânico era o de obter um cacau fino, de qualidade. Nada de fornecer cacau a qualquer preço, de qualquer qualidade, a um mercado acostumado a não selecionar. (...) Nós queremos fazer o cacau ser para o chocolate o que a uva é para o vinho. Nós queremos fazer o melhor plantio de cacau, o mais bem tratado” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 17).

O fundador comenta que, na época, não havia no Brasil mercado para esse cacau mais fino, pois o mercado era dominado pelas processadoras, que compravam um cacau da Bahia sem qualidade, e também importavam. “Ninguém se importava muito – o cacau não passava de

uma commodity, uma matéria-prima com o preço tabelado, que serviria como base para fazer o chocolate que era consumido pela grande maioria no mundo” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 249). Além disso, quando começaram a produção de cacau orgânico e fino, “o chocolate *premium* representava apenas 5% do mercado. Mas era esse mercado que eu pretendia abastecer com o meu cacau” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 249).

Outro objetivo era o de produzir um cacau fino de qualidade tipo exportação, que pudesse galgar mercados internacionais. Até que, em 2005, iniciaram-se as primeiras vendas para o francês Nicolas Maillot. Nesse mesmo ano (2005), o fundador da AMMA também foi ao *Salon du Chocolat* com 20 quilos de amêndoas em sua mochila, procurando prospectar clientes internacionais. Como consequência teve início uma parceria com um *chocolatier* francês, em que se enviava os grãos de cacau para serem produzidos pela empresa francesa, para o desenvolvimento de uma linha de chocolates chamada *Brésil*. “Foi fantástico provar um chocolate feito a partir dos meus grãos, mas eu sabia que teria um longo caminho a percorrer até começar a produzir o meu próprio chocolate em maior escala – e no meu país” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 173). Assim, considera-se que essa entrada das amêndoas da AMMA no mercado internacional resultou num novo olhar para o cacau brasileiro, impactando positivamente nos demais cacaiucultores que vinham produzindo cacau de qualidade, os estimulando a adentrar no mercado internacional de chocolates finos.

Dessa feita, o empreendedorismo da empresa não ficou restrito à amêndoa de cacau, tendo ido além, conectando o cacau com seu produto final, o chocolate: “precisávamos estar presentes em toda a cadeia produtiva – da árvore de cacau à barra do chocolate. Essa era a única maneira de gerar ganho para toda a fase do processo” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 166). Em entrevista para Trefaut (2015, não paginado), a sócia e esposa do fundador da AMMA declara: “achamos uma loucura que este país tão rico continue vendendo commodities. Por isso pensamos: se temos o fruto, por que não fazemos chocolate e agregamos valor? Por que temos sempre essa postura de colonizado?”. Assim, “a AMMA surgiu como um divisor de águas, nós somos pioneiros nesse caminho” (entrevista fundador – AMMA).

Ainda, em entrevista para a pesquisa, o fundador ressalta: “É interessante que quando a AMMA surgiu, foi a primeira *Tree to bar* do mundo, não tinha nenhum outro produtor de cacau fazendo chocolate também. Então, isso é um apelo único”. Logo, a AMMA é um *first mover* nessa cadeia, tendo explorado as vantagens de ter sido o primeiro a entrar, como a liderança e controle de recursos (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988) tanto na indústria do cacau fino, como também do chocolate *Tree to bar*.

As fazendas da AMMA ficam todas localizadas na região sul da Bahia, nas proximidades de Itabuna, Ilhéus e Itacaré (AMMA CHOCOLATE, 2019), divididas em três fazendas da família, que juntas somam mais de 600 hectares (TREFAUT, 2015). Sobre o chocolate da AMMA e suas características, os proprietários destacam: “Buscamos criar uma identidade, uma nova cultura. Hoje, existe o chocolate europeu, o chocolate americano e o nosso, o *“tropical style”* (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 176). A respeito desse estilo único do chocolate *“tropical”*, o casal declara em seu livro:

Nós queremos (...) entregar essa cultura, e todo o tempo que foi dedicado até aquele momento, à boca de alguém que (...) vai sentir a diferença num pedaço de chocolate feito com o nosso cacau. Vai sentir (...) as safras, as estações, as chuvas, a umidade da terra, o cheiro da chuva caindo sobre as árvores da mata, o cheiro da fruta madura do cacau sendo cortada por enormes facões, manuseada por homens fortes, negros, mulatos, brancos, que entraram pelas plantações, colhendo nos pés de cacau os frutos vermelhos, roxos, amarelados, e colocando-os em cestos de vime e cordas. É assim que o cacau chega aos nossos sentidos: tropical, nem negro nem branco. Cor quente de chocolate (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 18).

A AMMA se consolidou por meio de uma parceria, iniciada em 2006 no Salão do Chocolate em Nova York, com um norte-americano que era proprietário, na época, da Dagoba – maior marca de chocolate orgânico dos Estados Unidos, posteriormente adquirida pela Hershey’s. O fundador declara que apenas dois meses depois, uma sociedade havia se formado entre os dois para a criação de uma nova fábrica de chocolates (OLIVETTO; BADARÓ, 2016). Sobre a escolha do nome da AMMA, ele relata:

(...) surgiu (...) por inspiração de Frederick, o nome AMMA, *“a mãe natureza”* (...). Luiza observou que AMMA é um palíndromo: lido de frente pra trás, de trás pra frente, AMMA nos remete aos ciclos das safras, das estações, aos movimentos que não têm começo nem fim, dos círculos e espirais. E que em AMMA também cabiam as iniciais de nossas maiores florestas: Amazônia, Mata Atlântica (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 174).

Assim, a AMMA começou a operar em junho de 2009 e, no dia 3 de dezembro do mesmo ano, produziram a primeira barra de chocolate, com 75% de cacau. Sobre este início, o fundador relembra:

Era uma equipe super reduzida (...). Todo mundo fazia um pouco de tudo. E quando o trabalho apertava, o jeito era chamar os amigos, principalmente na hora de embalar os chocolates – um trabalho artesanal, de formiguinha, que parecia que não ia acabar nunca. Em março de 2010, começamos a vender os chocolates AMMA para três pontos em São Paulo” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 174).

Atualmente, a AMMA possui mais de 50 funcionários e um portfólio de pelo menos 11 sabores de barras de chocolate, divididos em duas principais linhas: intensos e biomas do Brasil. Diversos chocolates da AMMA já foram premiados em renomados prêmios internacionais: em 2016, os chocolates Gula Merah (Chocolate 70% com Açúcar de Coco) e o 100% cacau foram

premiados com prata no *Academy of Chocolate*. Em 2017, o 100% foi novamente prata no mesmo concurso, e também bronze nos chocolates de 75% e de Maracujá. Em 2019, recebeu o mesmo prêmio no Bronze pelo chocolate I’ba-ka’ti. Além disso, já recebeu outros prêmios, como o melhor chocolate pelo júri da Folha de São Paulo, em 2017 e 2018; além da prata no prêmio *International Chocolate Awards* das Americas pelo chocolate de cupuaçu.

A empresa possui também diversas certificações, entre as principais: selo Orgânico (para o Brasil, União Europeia e Estados Unidos), Certificado de Produto Vegano, Kosher, Halal e de Empresa B - certificado para empresas que visam como modelo de negócio o desenvolvimento social e ambiental.

Os chocolates da AMMA estão presentes em diversos pontos de venda no país, especialmente empórios, lojas *duty free*, de produtos naturais e supermercados de alto padrão. A empresa também tem como estratégia comercial a consolidação de lojas físicas, em um processo que eles chamam de “*tree to store*”, em que, além de plantar o cacau e produzir o chocolate, decidiu-se ir além. Logo, a empresa engloba o processo produtivo completo que envolve três espaços: as fazendas de chocolate, a fábrica e as lojas, sendo que cada uma é composta pelas seguintes etapas: Fazendas de chocolate (a mata, seleção das sementes, mudas, plantio, manejo, colheita, pós-colheita, fermentação, secagem, armazenamento); Fábrica (processamento das amêndoas, torrefação, descascagem, moagem e refino, conchagem, temperagem, moldagem e cristalização e embalagem) e, por fim, segue para as Lojas, onde foi criado um ambiente que remete às fazendas de cacau (AMMA CHOCOLATE, 2019).

Assim, atualmente a AMMA possui duas lojas físicas: uma em São Paulo – inaugurada em 2015 -, a Casa do Sabor, e outra em Salvador – inaugurada em 2014 -, no Mercado do Rio Vermelho. Ambas as lojas são ambientadas com os elementos do universo das fazendas de cacau - quadros da Mata Atlântica, fotos históricas e fotos das fazendas de cacau. Além da venda de chocolates, funciona também um café, com receitas de sobremesas com o chocolate da AMMA. Também está em desenvolvimento a abertura de uma loja nos mesmos moldes da Casa do Sabor no Museu Carlos Costa Pinto, em Salvador, Bahia, segundo o que foi informado pelos dois entrevistados da empresa. Cabe destacar que as lojas da AMMA vendem barras de chocolates não apenas da AMMA, mas também de outras marcas de chocolate *bean e tree to bar* brasileiros, o que reforça a percepção da dinâmica de uma cooperação entre as empresas do setor.

Ademais, a AMMA se destaca por ter sido a inspiração para que outras marcas de chocolate se consolidassem, conforme destaca uma das entrevistadas da Federação das Indústrias da Bahia: “o número de empresas de chocolate foi aumentando gradativamente, até

porque, esse *benchmarking* no primeiro momento era a AMMA. (...) O exemplo da AMMA foi circunstancial, mas de grande valor” (entrevista gerente CIN – FIEB). Esse reconhecimento da AMMA é tão verdadeiro que hoje a empresa produz, em sua fábrica, não apenas chocolates AMMA, mas também para duas outras marcas de chocolate orgânico, de forma terceirizada.

Desta feita, considerando este histórico da empresa e sua evolução até os dias atuais, percebe-se que a AMMA é uma empresa que adota um posicionamento de estratégia de diferenciação (PORTER, 1986), tanto na questão de seu diferencial de sustentabilidade com produção orgânica e preocupação ambiental, como também em sua estratégia de mercado, explorando um nicho de produto diferenciado, com alta qualidade. Esta percepção também se traduz no comentário da entrevistada da área de negócios internacionais: “A AMMA é uma empresa completamente diferente de todas as outras que eu já passei e conheci. É uma empresa muito íntegra, voltada para o crescimento dos funcionários e da conscientização ambiental”. No que tange a essa questão da preocupação ambiental, a empresa também está inovando na embalagem, pois recentemente modificou suas embalagens para uma do tipo compostável, conforme relata esta mesma entrevistada: “a nossa embalagem não vira lixo, ela se decompõe em 180 dias. E essa embalagem também pode ser plantada, que ela vira fertilizante”.

Isto posto, a próxima seção irá abordar as estratégias de internacionalização da empresa.

Estratégias de Internacionalização

As raízes da internacionalização da AMMA nos remetem a 2005, quando o fundador foi para o *Salon du Chocolat*, em Paris e, assim, iniciou seus contatos internacionais relacionados ao chocolate. Nesta feira, ele conheceu o chocolateiro francês François Pralus, que, na primeira encomenda, adquiriu cinco toneladas de amêndoas, parte delas transformadas em barras que levaram o nome do fundador da AMMA. Segundo o proprietário, em entrevista para Ondeí (2015), os franceses foram um divisor de águas na sua história, já que, quando a Pralus começou a usar o seu cacau, com um chocolate que levava o seu nome, ele ficou reconhecido e começou a ser procurado de uma forma mais intensa.

A internacionalização dos chocolates da AMMA foi consequência da exportação do cacau visto que a rede de relacionamento desenvolvida com a venda da amêndoa do cacau propiciou posteriormente a venda internacional do chocolate, conforme relata o fundador: “ (...) como já tinha todos os contatos internacionais, a gente começou a fazer o trabalho de exportar o chocolate. A gente passou quatro anos exportando mais do que vendendo no mercado interno”. Ou seja, a aceitação dos chocolates da AMMA, com um alto teor de cacau e diferente

do que o paladar do brasileiro estava acostumado, ocorreu inicialmente no exterior, com apoio de “*chocolatiers*” e “*chefs*” (TREFAUT, 2015).

Pode-se afirmar que a produção de chocolates da AMMA já nasceu voltada para o exterior, com uma rápida e expressiva exportação, tanto que teve um dos sócios um norte-americano e o fundador que, ainda que brasileiro, estudou comércio exterior. Apesar de hoje estar mais voltada para o mercado interno, principalmente devido a mudança no padrão de consumo do brasileiro, a empresa ainda continua tendo exportações substanciais, para um bom número de países, sendo a empresa de chocolates *Tree to bar* e *bean to bar* brasileira mais internacionalizada. O início desse processo de internacionalização da AMMA poderia ser explicado tendo como base a Teoria de Networks, visto que foi a partir dos contatos já consolidados das vendas internacionais do cacau, que a AMMA iniciou a exportação do chocolate. Para Johanson e Vahlne (2009) o sucesso de uma empresa está relacionado ao seu envolvimento em uma ou mais redes, sendo através destas relações que as empresas aprendem e constroem a confiança e compromisso, aspectos básicos para o processo de internacionalização.

Ademais, desde os primórdios da internacionalização da AMMA e até mesmo antes, com a venda internacional do cacau, nota-se um empreendedorismo internacional centrado na figura do fundador da empresa: “Ele foi bem no “tête-à-tête” ali, foi um *network* dele mesmo - a gente não teve interferência de traders, (...) e as câmaras de comércio não têm interferência” (entrevista vendas internacionais – AMMA). Nesse sentido, observa-se a interlocução do processo de internacionalização da AMMA com a Teoria do Empreendedorismo Internacional (MCDUGALL; OVIATT, 2000), que valoriza o indivíduo e considera a habilidade específica do empreendedor de atuar em ambientes internacionais como um fator importante para as escolhas estratégicas de internacionalização.

Apesar desse empreendedorismo internacional de buscar prospectar os mercados internacionais, a responsável pelas vendas internacionais da empresa destaca que muitas das vendas para o exterior são realizadas de forma passiva, com o recebimento de mensagens pelo site da empresa, por exemplo. O fundador também ressalta que não foi realizado nenhum trabalho intenso de prospecção de clientes internacionais para o chocolate, justamente pelo fato de já se ter prospectado clientes para as amêndoas de cacau anteriormente. De qualquer forma, a empresa busca estar sempre presente no Salão do Chocolate em Paris e em Nova York, considerada a maior feira de chocolate do mundo, onde, além da visibilidade, há também a prospecção de clientes e a concretização de pedidos de venda, segundo os entrevistados.

No que tange às decisões estratégicas de internacionalização, a respeito da primeira pergunta (Por que?), sobre as motivações para se internacionalizar, segundo as entrevistas com os executivos da empresa, as razões de internacionalização da empresa são também uma questão de propósitos, de mostrar ao mundo o potencial do Brasil como plantador de cacau e de fabricação do chocolate *Tree to bar*. Além disso, o fundador também aponta para a sua conexão com uma visão global, pelo fato de ter estudado comércio exterior, e ter facilidade com culturas e viagens internacionais. Assim, novamente observa-se uma interlocução do processo de internacionalização da AMMA com a EI (MCDOUGALL; OVIATT, 2000).

A respeito de quais produtos vender no exterior – a questão “O que?”, nenhuma das teorias de internacionalização de empresas restringe explicitamente seu escopo a algum produto, serviço, tecnologia ou atividade (CARNEIRO; DIB, 2007). No caso da AMMA, os chocolates mais vendidos são os mais intensos, especialmente o chocolate 100%, e também o 85%. Segundo a responsável pelas vendas internacionais, o mercado externo aprecia mais a intensidade do chocolate, em que o gosto é muito diferente do gosto do brasileiro, que tem uma preferência maior por chocolate ao leite, conforme visto nas condições da demanda da indústria. Por sua vez, o fundador acredita que a preferência pelo chocolate 100% é porque as pessoas estão procurando a pureza do cacau, sem açúcar.

Concernente a decisão estratégica “Onde?”, ou seja, da seleção de mercados-alvo para exportação, atualmente a empresa exporta para quase 20 países, estando presente em praticamente todos os continentes: na América do Norte (Canadá e Estados Unidos), América do Sul (Chile e Uruguai), Europa (Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Finlândia, Holanda, Inglaterra, Noruega, Portugal, Suíça), Ásia (Japão e Hong Kong), Oceania (Austrália e Nova Zelândia). Ainda, a empresa está empreendendo esforços para se fazer presente em cidades como Nova York, Londres, Dublin, Dubai e Johannesburgo. Segundo a responsável pelas vendas internacionais da empresa, os países escandinavos têm uma boa saída dos chocolates da AMMA, com destaque para a Dinamarca, e também o Japão. Por conta das condições climáticas no Hemisfério Norte, a procura pelo chocolate é maior, ou seja, trata-se de uma procura por fatores mercadológicos.

Assim, analisando os mercados-alvo da empresa, verifica-se que a principal região geográfica onde a AMMA está presente é na Europa e mercados desenvolvidos como um todo. Mesmo na América Latina, os países onde a AMMA se faz presente (Chile e Uruguai) são países de alta renda per capita, com uma boa penetração de produtos *premium*. Assim, no geral, são mercados em que o poder de compra é mais alto. Assim sendo, observa-se que o caso da AMMA refuta a teoria comportamental de Uppsala, mas poderia ser analisada segundo as

teorias econômicas no que tange a seleção de mercados-alvo, já que uma análise racional, de custos e benefícios, ou seja, onde existe um maior potencial comercial e poder de compra mais alto, são escolhidos como mercados-alvo.

No que tange à questão “Como?”, os modos de entrada em mercados internacionais, a AMMA está presente no exterior, especialmente via distribuidores, tanto físicos como também por e-commerce, e lojas físicas (varejo). “Os meus clientes da Austrália e da Nova Zelândia são distribuidores, e eles vendem muito por e-commerce - mas tem alguns clientes meus que são lojas mesmo” (entrevista vendas internacionais – AMMA). Dessa forma, por ser ainda recente no mercado, a empresa está adotando uma estratégia incremental, com investimentos de menor risco, sem lojas físicas e/ou operações no exterior, mas atuando somente com parceiros. Nessa questão, endossa, portanto, as teorias comportamentais de internacionalização de empresas, especialmente Uppsala, segundo a qual, há um processo incremental e de aprendizagem com os mercados internacionais antes de se tomar decisões de maior risco (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Durante esse processo de internacionalização, a AMMA comenta que aprendeu bastante. A aprendizagem desempenha um papel importante no contexto de estudo dos negócios internacionais, abordada especialmente pelas teorias comportamentais (CARNEIRO; DIB, 2007). Já nas primeiras vendas internacionais do cacau, o fundador da empresa comenta: “Pralus me ensinou muito. (...) Em 2006, fizemos juntos chocolate (...). Foi uma experiência ímpar: ali, acompanhando a alquimia do chocolate, aprendendo com sua equipe (...)” (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 251). No chocolate, ele afirma que certamente a empresa adquiriu conhecimentos decorrentes deste processo de internacionalização e destaca especialmente os padrões de qualidade e *standards* internacionais.

Nesse quesito, o mercado exterior foi o que mais incentivou a empresa a obter as certificações que possui, buscando atender aos padrões internacionais e, assim, obter reconhecimento fora do Brasil também. “Então, acabou que, com as exigências que teve no mercado exterior, fez a nossa marca crescer mais. A gente se aprimorou e melhorou” (entrevista vendas internacionais – AMMA). Além disso, um dos itens de aprendizagem foi a questão da adequação e adaptação das embalagens para uma bilíngue, possibilitando, inclusive, a venda no Brasil com a mesma embalagem do exterior.

Já o processo de formação de estratégias de internacionalização da AMMA foi realizado de uma forma emergente, sem uma intenção definida, em um contexto no qual as ações simplesmente transformam-se em padrões (MINTZBERG, 1998), de uma forma conjunta e incremental (DE WIT; MEYER, 2004). Segundo a responsável pelas vendas internacionais da

AMMA, isso ocorreu principalmente porque o “mercado que está alcançando a gente - não é nem a gente que está alcançando, é o mercado que está alcançando a gente”, ou seja, as demandas internacionais ocorreram de forma espontânea, sem a preparação e planejamento da AMMA. O fundador também salienta que as vendas internacionais foram “acontecendo naturalmente”, tendo sido uma questão natural e espontânea, especialmente após a participação em estandes em eventos e feiras internacionais.

Ademais, considerando as decisões estratégicas como um todo, percebe-se que diversas teorias de internacionalização, tanto comportamentais como econômicas, possibilitam entender a internacionalização da AMMA. Destaca-se, entretanto, a teoria do empreendedorismo internacional, já que foi por meio da iniciativa do fundador que a empresa iniciou todo esse processo.

Recursos

Conforme a literatura, a visão baseada em recursos é uma forma de avaliar as vantagens competitivas de uma empresa de dentro para fora (*inside-out*) (SALAZAR *et al*, 2012), por meio de seus recursos, tanto tangíveis como intangíveis, sendo tais recursos e capacidades heterogêneos de uma empresa o ponto chave para explicar a vantagem competitiva da organização (PENROSE, 1958; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; 1995, 2001; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), independente da indústria em que estão inseridas. No que tange aos recursos tangíveis, foram analisados a importância dos recursos Financeiros, Físicos e Tecnológicos, tanto para as estratégias domésticas, como também internacionais da empresa.

No caso da AMMA, ambos os entrevistados destacaram a importância dos recursos financeiros para as estratégias da empresa. A responsável pelas vendas internacionais acredita que o rendimento mensal da AMMA é bem expressivo considerando que se trata de uma empresa que está há pouco tempo no mercado. A entrevistada também reitera para a importância dos recursos financeiros, visto que a empresa vem fazendo novos investimentos, como a abertura de uma nova loja conceito/café em Salvador, que está sendo realizada com recursos próprios da empresa, além do fato de que todo o investimento fabril da empresa ter sido alcançado com recurso dos sócios, sem financiamento ou crédito estatal.

Referente aos recursos físicos, o maquinário também tem sua importância para a AMMA, visto se tratar de uma empresa *tree to bar* com estrutura fabril de alta produtividade e capacidade. O fundador aponta para o fato de que “nós precisamos de boas máquinas para ter um bom produto”. Dessa forma, responsável pelas vendas internacionais destaca que o

maquinário sempre tem muita inovação e que a empresa constantemente investe na renovação do maquinário pois, apesar do alto custo (visto que boa parte das máquinas são importadas), melhoram o tempo das etapas da produção do chocolate, como a torra, a descascagem e a temperagem. Ainda, o fundador também aponta que a fábrica da AMMA tem uma capacidade de produção maior do que o necessário para a demanda atual da empresa, e, portanto, possui um potencial para crescimento da empresa.

Por fim, os recursos tecnológicos são traduzidos em um setor da empresa focado na pesquisa de tecnologia, principalmente na indústria. Foi este setor, por exemplo, que desenvolveu a embalagem que se decompõe em 180 dias e que vira um fertilizante, em que a AMMA será pioneira no uso dessa inovação.

Assim sendo, os três recursos tangíveis são ressaltados como importantes para a AMMA, com um maior destaque para os recursos físicos, uma vez que a AMMA possui uma estrutura fabril física de alta capacidade e com maquinários de boa qualidade. Quando comparados à estrutura de outras empresas brasileiras do mesmo segmento, percebe-se que, quanto aos recursos tangíveis, os recursos físicos tratam-se de um diferencial da AMMA.

No que tange aos recursos intangíveis, foram analisados os recursos organizacionais, humanos e a reputação. Para os entrevistados da AMMA, os recursos organizacionais ainda estão em um processo de amadurecimento. Pelo fato de estar em uma fase de crescimento acelerado, a responsável pelas vendas internacionais acredita que a questão da estratégia e planejamento devem ser implementadas prontamente, visto que sua ausência ainda se trata de um ponto fraco da empresa.

Os recursos humanos, entretanto, foram ressaltados com mais importância pelos entrevistados. “É a parte mais importante, porque o cacau não vai para a máquina sozinho. Hoje, a gente tem uma equipe muito eficiente, muito organizada, comprometida (...) você vai ver que aqui trabalham pessoas felizes. Trabalhar com chocolate, não tem como não ser feliz” (entrevista vendas internacionais – AMMA). Além disso, cabe destacar o recurso humano do próprio fundador da empresa, que além de fundador da empresa, é também *chocolate maker* da AMMA, quem desenvolve a receita dos chocolates e que também está por detrás do desenvolvimento de novos produtos. Além disso, ele tem um papel crucial como empreendedor, na gestão e nos riscos tomados, especialmente nas iniciativas de internacionalização.

Contudo, o recurso intangível considerado como o mais estratégico e de maior importância para a AMMA é a reputação. Segundo a responsável pelas vendas internacionais da empresa, a imagem é muito prezada pela companhia, tanto que chega a ressaltar que a

empresa prefere não fazer um negócio do que fazer contra os seus princípios. A respeito disso, a entrevistada complementa:

A reputação, a imagem da Amma é o mais importante, é o que todos nós trabalhamos com muito cuidado. Nós iríamos abrir um café dentro de uma loja na Oscar Freire, em São Paulo; eu fiz uma pesquisa, a loja vende bolsas de couro - pronto, já não vamos para lá mais. (...) Não adianta você falar: “eu vou abrir um café da Amma”, e você chegar lá e os assentos são de couro, os saquinhos para viagem são de plástico, vai muito contra o que a gente pratica, o que a gente fala. Então, seria muito hipócrita a gente falar uma coisa e fazer outra diferente. Então, a imagem, para a gente, é muito complicada. Todo o nosso marketing, a questão de impressão de material. As empresas que a gente se correlaciona também - a gente procura empresas que tenham o mesmo estilo de vida, mesmo estilo de cooperação que a gente (entrevista vendas internacionais – AMMA).

Portanto, quanto aos recursos intangíveis da AMMA, observa-se uma clara proeminência da reputação como o de maior importância - uma vez que a empresa tem um propósito muito claro de “adotar os seus princípios” - seguida dos recursos humanos. Os recursos organizacionais, por sua vez, são apontados como um dos “pontos fracos” da empresa, visto que suas estratégias se deram de uma forma orgânica.

Por fim, quando questionados sobre os recursos da empresa valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis – VRIO – (BARNEY, 1995) da AMMA, o fundador apontou para a energia interna da empresa como um dos seus grandes diferenciais. Segundo ele, “máquina, profissionais, qualquer pessoa pode contratar (...). Mas, o que diferencia o que cada um faz é essa energia mesmo, é o que move cada um”. Já para a responsável pelas vendas internacionais, os recursos “VRIO” da AMMA são o estilo de vida que a empresa promove, especialmente o consumo sustentável, e também a pureza dos chocolates, com a utilização de apenas 3 ingredientes (cacau, manteiga de cacau e açúcar orgânico) em todos os chocolates. Assim, percebe-se que estes recursos apontados pelos entrevistados são de fato valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, visto que combinam as três razões de idiosincrasia de um recurso interno, por incluírem: (a) condições históricas únicas da empresa; (b) ambiguidade causal; (c) complexidade social (BARNEY, 1991). Dessa forma, percebe-se que, especialmente a “energia interna” e o “estilo de vida” são recursos unicamente próprios da AMMA, que geram vantagem competitiva à empresa e imperfeitamente imitáveis por outras companhias.

Assim, após se analisar os recursos tangíveis e intangíveis da AMMA, verifica-se que a estratégia de internacionalização da AMMA é uma extensão de sua estratégia no mercado doméstico, fazendo parte de seus objetivos estratégicos, corroborando o constatado por Melin (1992), de que a internacionalização é a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas. Isto é observado quando se constata que a empresa busca utilizar de

seus recursos e diferenciais do mercado interno e projetá-los para o mercado externo, especialmente a sua mensagem de conexão à natureza e de estilo de vida, bem como a valorização do país como um importante produtor de cacau e de chocolate de qualidade.

Ao analisar-se os dados da identificação dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, constata-se que os recursos mais importantes para a sua internacionalização, no caso dos tangíveis, foram os recursos financeiros e físicos, que possibilitaram à AMMA, inicialmente, a consolidação da empresa e da fábrica que, por meio de seus recursos físicos, especialmente maquinário, tornaram possível o desenvolvimento e fabricação de um chocolate de qualidade, em alta escala, com produtividade e com capacidade de produção. Isto permitiu a venda do chocolate de qualidade da AMMA para diversos mercados, tanto no Brasil, como no exterior, sem preocupações se teria condições de atender às demandas internacionais.

Já no que concerne aos recursos intangíveis, os recursos humanos e a reputação da empresa foram elencadas como mais importantes para as estratégias domésticas e internacionais. No caso dos recursos humanos, além da importância da equipe técnica, necessária para o desenvolvimento do chocolate, destaca-se especialmente a figura de seu fundador, que também é *chocolate maker* e desenvolvedor das receitas do chocolate, um recurso totalmente intrínseco à AMMA e que é um fator determinante para a AMMA ter o chocolate que oferta para o mercado hoje. Ainda, ressalta-se igualmente seu empreendedorismo internacional, recurso que possibilitou as incursões internacionais da empresa, visto que a capacidade de adaptação das empresas exerce um papel fundamental no desempenho internacional das empresas (LU *et al*, 2010). Da mesma forma, o caso da AMMA endossa o estudo de Dhanaraj e Beamish (2003), que também concluíram que os recursos empreendedores influenciam positivamente no desempenho exportador de empresas. Ainda, sublinha-se a reputação da empresa, novamente um recurso intrínseco à AMMA e que é projetado nos seus negócios internacionais por meio de seus princípios, *storytelling*, além do fato de ter sido um pioneiro na mudança de estratégia do cacau e chocolate no Brasil.

A internacionalização é uma forma não somente de explorar vantagens existentes, mas também na geração de novas vantagens decorrentes do processo de internacionalização da empresa (PENG, 2001; SHARMA; ERRAMILI, 2004). Assim sendo, conforme já mencionado nos aprendizados decorrentes do seu processo de internacionalização, a empresa adquiriu recursos ao se internacionalizar: recursos intangíveis, galgados no conhecimento, como a capacidade de adaptação, mas que também se traduziram em recursos físicos, como as certificações adquiridas que foram impulsionadas devido ao processo de internacionalização.

Dessa forma, após apresentarmos o caso pioneiro de produção de chocolate *Tree to bar* originário da Bahia, o da AMMA Chocolates, tendo na figura de seu proprietário um personagem marcante para a quebra de paradigmas na região, a seguir apresentaremos outras marcas de chocolate *Tree to bar* que também são estudos de caso da presente pesquisa, que se consolidaram posteriormente à AMMA e das quais ele diz se orgulhar, conforme depoimento retirado de seu livro.

Alguns anos depois do lançamento do chocolate AMMA e da estreia dessa nossa marca nos mercados nacional e internacional, imprimindo a qualidade do cacau, contando que o cacau é um fruto brasileiro e quebrando estigmas do mercado – que até a existência do nosso AMMA acreditava que o Brasil não era capaz de fazer um chocolate de excelência -, estamos muito orgulhosos de constatar que outros produtores de cacau tenham voltado a acreditar neste plantio e que estejam desenvolvendo suas próprias marcas de chocolate, reforçando assim nossa tese de que podemos, juntos, nós, produtores de cacau no Brasil, criar uma região de alta qualidade, não só da produção de cacau, mas de chocolate de origem, *terroir*. (OLIVETTO; BADARÓ, 2016, p. 254).

4.2.2 Baianí

A Empresa

A Baianí, assim como a AMMA, foi idealizada por um casal da terceira geração de herdeiros de cacaiucultores que, desde o fim do século XIX, trabalham com o cultivo do cacau na região sul da Bahia (BAIANÍ, 2019). O casal se conhecia desde a infância e, quando adultos, casaram-se, mas foram morar nos EUA, ele como produtor musical e ela como cantora (CASAL..., 2019).

Já de volta ao Brasil, em 2013, o casal vai para a Bahia com o objetivo de recuperar a fazenda Santa Rita, do pai da proprietária, mas que estava totalmente abandonada e devastada, além de uma dívida junto ao banco devido a um financiamento realizado na expectativa de conter a vassoura de bruxa (CASAL..., 2019). Segundo o que contam os entrevistados da empresa, a fazenda teve que ser toda reestruturada, especialmente a casa dos trabalhadores, que foram todas reformadas. Enquanto reorganizavam a fazenda, o casal começou a pesquisar como poderia agregar valor ao cacau cultivado na propriedade, que até então havia sido apenas o cacau *bulk* (cacau comum) e que ainda sofria com a vassoura-de-bruxa. “Nessa pesquisa, a gente achou o *bean to bar* nos Estados Unidos, começamos a entender o processo de amêndoa especial”, conta a sócia da empresa. “E o *bean to bar* foi a coisa que nos levou a ver uma real possibilidade de a fazenda virar algo que poderia dar algum retorno econômico. Porque a fazenda que vende *commodity*, cacau *commodity*, esquece, como negócio” (entrevista sócio – Baianí).

Assim sendo, tal como a AMMA, o objetivo do casal era produzir um cacau fino, de alta qualidade, visando a exportação, especialmente para os Estados Unidos. Depois, eles foram percebendo que também havia uma demanda de cacau fino no Brasil devido a ascensão dos chocolates *bean to bar*. “A ideia da gente era realmente exportar a amêndoa *premium*, inclusive a gente tinha a ideia de voltar pros EUA, e ter uma empresa que importaria diretamente do produtor - que era a gente - e entregaria a nossa amêndoa diretamente na mão do produtor de chocolate lá” (entrevista sócia – Baianí).

O cacau da Baianí é produzido na fazenda familiar, a Fazenda Santa Rita, em Arataca – BA, cacau também cultivado no sistema agro-florestal Cabruca. A fazenda foi batizada pelos proprietários de Vale Potumuju, uma homenagem a frondosa árvore nativa da região (VALE POTUMUJU, 2019). O cacau produzido no Vale Potumuju também segue uma cultura sustentável em harmonia com a Mata Atlântica, já que estão constantemente replantando o cacau no sistema Cabruca. Além disso, os proprietários também estão mapeando as árvores nobres e nativas do bioma local e pretendem replantar nos próximos anos mais de 5 mil mudas de espécies em perigo de extinção. Ou seja, percebe-se essa preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade ambiental, uma das características do movimento *bean e Tree to bar*.

O cacau do Vale Potumuju é derivado de variedades híbridas de Trinitário e Forasteiro, e também os tradicionais tipos Pará e Parázinho, variedade disponível apenas no Brasil. O casal destaca que desenvolveram protocolos específicos para os processos de colheita e pós-colheita, com a intenção de manter o alto nível de qualidade e consistência do cacau processado. Tais protocolos vão desde a colheita manual dos frutos no melhor momento de maturação, a seleção das melhores amêndoas, a fermentação adequada para cada tipo de cacau, até a finalização com secagem ao sol (VALE POTUMUJU, 2019). A sócia salienta que este é um dos diferenciais da empresa: “tem todo o protocolo desenvolvido aqui, muito específico, cheio de detalhe. Então pra gente conseguir uma amêndoa de alto padrão, não é todo mundo. Não é todo mundo que se diz vendedor de alto padrão que realmente tem uma amêndoa boa” (entrevista sócio - Baianí).

Para a realização desses protocolos, a sócia da empresa comenta como se iniciou esse processo: “Em 2015 teve uma feira de chocolate nos EUA e eu falei pro meu marido: vai nessa feira, vai lá com a sacolinha né, com algumas amostras né, que a gente tem de nibs, de amêndoas e vai lá”. Foi nessa feira que o sócio da Baianí conheceu o fundador da Dandelion, uma renomada empresa de chocolate *bean to bar* localizada na Califórnia. Segundo a sócia da empresa, ele deu algumas “dicas”: a primeira foi indicar um consultor e ex-pesquisador da Universidade do Havaí em Manoa, que promoveu as melhorias do cacau na fazenda Vale Potumuju, especialmente nas partes de pós colheita (fermentação e secagem), essenciais para a

produção de um bom cacau. “E aí ele, depois de muito convencimento, veio para o Brasil, e nós, em uma semana assim, aprendemos acho que 80% do que a gente não sabia sobre cacau” (entrevista sócio – Baianí). O consultor implementou inclusive algumas inovações, como a mudança do sistema tradicional de secagem para um túnel solar (GILLER, 2018).

Logo, na mesma oportunidade em que o fundador da Dandelion indicou um consultor para promover melhorias na produção do cacau, ele falou pro sócio da Baianí: “você vai ser minha origem de cacau no Brasil”. E ele nunca desistiu, a gente nunca conseguiu entregar, porque a fazenda não tinha cacau, tava muito incipiente ainda a plantação” (entrevista sócia – Baianí). Contudo, no ano de 2019, o Vale do Potumuju finalmente conseguiu vender o primeiro lote para a Dandelion, por ter adquirido os padrões mínimos de qualidade e quantidade requerida pela empresa norte-americana. “O que culmina com o nosso fechamento de história em relação a Dandelion, que nós vamos exportar o nosso primeiro cacau, vai ser a primeira barra de chocolate com o nome do Brasil da Dandelion agora. Estamos já com duas toneladas prontas para mandar” (entrevista sócio – Baianí).

O início do desenvolvimento do chocolate e a criação da Baianí também começou por uma dica do fundador da Dandelion:

“(...) a outra dica que ele deu, foi: “existem vários testes pra você saber da melhora da sua amêndoa, da qualidade da sua amêndoa... deixa tudo de lado, compra uma *melanger* e faz um chocolate. Porque é pelo chocolate que você descobre a qualidade da sua amêndoa. Então já nessa viagem, meu marido voltou com uma *melanger*, em 2015. Eu tava terminando a faculdade de Gastronomia e, a gente começou a trabalhar (entrevista sócia – Baianí).

Em dois anos de testes, o chocolate começou a chamar a atenção de especialistas, levando o casal a lançar sua marca Baianí (BAIANÍ, 2019), como comenta a sócia da empresa: “a gente começou a conhecer um monte de gente da comunidade do *Bean to Bar* nos Estados Unidos e aqui, e os *feedbacks* eram muito positivos. Aí a gente resolveu lançar a marca”. Nesse ínterim, o casal também percebeu que teriam um diferencial na produção do chocolate por cultivarem o próprio cacau: “A Baianí nasceu de a gente, de repente, ver que verticalizando o cacau para chocolate, (...) ia ajudar a gente a reforçar o caixa da fazenda, por conta de poder usar o nosso cacau, e virar uma marca *tree to bar*, que não são muitas no Brasil. Não são muitas no mundo, na realidade” (entrevista sócio – Baianí).

Logo, cientes desse diferencial, antes de mesmo de lançarem a marca oficialmente, enviaram algumas barras de chocolates para o prêmio “*Academy of Chocolate*”, de Londres, em fevereiro de 2018, de uma forma um tanto quanto “improvisada”, segundo os entrevistados, sendo que o Baianí foi lançado em maio do mesmo ano, durante a *Bean to Bar Chocolate Week*,

no Brasil. Logo após o fim do evento, receberam a notícia de que haviam ganho dois prêmios nas duas barras enviadas. Sobre esse sucesso inusitado, a sócia da empresa comenta:

Aí não tinha mais como ter volta, (...) eu não tinha nem embalagem quando eu mandei pro prêmio e a gente já recebe o prêmio, então foi uma injeção de ânimo, então a gente realmente reformulou... Saiu da cozinha, foi pra edícula da casa, porque até então eu fazia o chocolate na cozinha, então é, aí começamos a investir em máquina, em algumas coisas mais rápidas e foi assim que o Baianí nasceu... é, bem por acaso, a finalidade não era, a finalidade era vender amêndoa specialty é, *specialty cacao* como eles chamam lá e a gente acabou acabou lançando a marca por conta disso. Essa é a história do Baianí (entrevista sócia – Baianí).

Dessa forma, percebe-se que a Baianí nasceu de uma forma totalmente orgânica, sem planejamento, ou seja, de forma emergente, sem nunca ter sido pretendida (MINTZBERG, 1978), uma vez que nasceu como consequência da exploração da melhoria de qualidade do cacau. O sócio comenta que a produção de chocolate começou como uma “muleta para o cacau”, mas que virou um negócio importante e que hoje vem obtendo um foco até maior que o cacau, inclusive como gerador de renda para a empresa. Portanto, demonstra a importância da verticalização da produção como uma forma de agregar valor às empresas e a cadeia do cacau e do chocolate como um todo.

Assim, o casal possui duas empresas - a Vale Potumuju e Baianí. A Vale Potumuju vende não apenas as amêndoas de cacau, mas também outros derivados do fruto como farinha de cacau, manteiga de cacau e nibs de cacau. Pela Baianí, por sua vez, é vendido o chocolate beneficiado. Deste modo, o chocolate produzido pela Baianí também é *Tree to bar*, sendo que a origem do cacau é, claramente, o próprio Vale Potumuju.

Dessa forma, a sócia da empresa, em entrevista ao website “Cacau e Cultura”, destaca que a Baianí controla a produção desde o plantio e colheita selecionada do cacau, passando pela fermentação e secagem especializadas, a maturação dos grãos em sala desumidificada, até o ensacamento na fazenda. Quando maturados, testam-se os lotes de cacau e organizam-se os *blends* dos resultados semelhantes ou trabalham em microlotes. Em seguida, o cacau é levado para São Paulo onde fica a fábrica da Baianí e onde o chocolate é processado (AQUINO, 2019).

A Baianí tem atualmente um portfólio de 6 barras de chocolate, alguns inclusive já premiados internacionalmente, sendo: 1) 70% Trinitários Terra Ousada (premiado três vezes – bronze no *International Chocolate Awards* em 2019; prata no *NW Chocolate Festival Awards* de Seattle em 2018 e prata na *Academy of Chocolate Awards* em 2018); 2) 70% Trinitários - Barra De Inclusão com Raspas de Laranja (bronze na *Academy of Chocolate Awards* em 2018); 3) 70% Pará-Parazinho (bronze na *Academy of Chocolate Awards* em 2019); 4) 57% Dark Milk

(bronze no Prêmio *Bean to Bar* Brasil); 5) 70% Trinitários - Barra De Inclusão com nibs de Limão e Pimenta; 6) 88% Special Blend.

Diferentemente da AMMA, a Baianí opera de uma forma mais artesanal na produção do chocolate, com apenas 2 funcionários, além da própria sócia, que também é *chocolate maker* e do sócio, que mesmo que esteja mais dedicado à produção do cacau, assume a parte administrativo-financeira da Baianí. Apesar disso, o casal comenta que a empresa vem crescendo e se estruturando, com planos de mudança para uma nova fábrica, um espaço maior, já que a atual não está mais compatível com a demanda da empresa. Além disso, estão contratando uma empresa para desenvolver um plano de negócios, bem como a gestão de mídias sociais. Com a nova fábrica, está em planejamento a abertura de um espaço na fábrica para a venda de cafés e de sobremesas feitas com o chocolate Baianí, a fim de mostrar para o público leigo que circula nas proximidades o que é um chocolate *bean to bar*. Isto demonstra que apesar de a Baianí ter nascido com um processo de estratégia emergente, não planejado, e até mesmo “ao acaso”, está aos poucos estruturando-se e tornando o seu processo de estratégia mais deliberado (MINTZBERG, 1978). Logo, verifica-se que a Baianí passa por um processo artesanal de criação de estratégias, conceito que afirma que a formulação de estratégias necessita de envolvimento e se trata de um processo contínuo de aprendizagem do qual surgem estratégias criativas, assim como em uma criação artesanal (MINTZBERG, 1998).

Da mesma forma que a AMMA e das empresas *bean to bar* no geral, a Baianí também adota uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1986), por meio de um posicionamento no mercado de nicho, de um chocolate de alto padrão, especialmente ao escolher os pontos de venda onde se faz presente, sendo seletivos onde e como vende seus chocolates, conforme declara o sócio: “Nosso foco da Baianí é ser um outro tipo de produto. A gente é um produto *Tree to bar*, a gente quer ser o *Louis Vuitton* do chocolate”.

A sócia da empresa complementa essa visão fazendo considerações a respeito dos pontos de venda onde a Baianí se faz presente: “a gente perde muito a característica artesanal aos olhos do leigo quando você começa a aparecer em tudo quanto é tipo de supermercado. Eu não vejo o Baianí num Carrefour. Eu não vejo o Baianí nem no Pão de Açúcar. Eu vejo o Baianí em cafés bacanas, eu vejo o Baianí em empórios bacanas, (...), eu vejo o Baianí em alguns lugares que estão vendendo o *bean to bar* nos EUA, é exatamente o tipo de estabelecimento comercial que a gente quer”. Assim, o objetivo da Baianí é ter vários desses locais de alto padrão vendendo seus chocolates, tanto no Brasil, como também fora do país. Logo, a respeito dessa presença internacional da Baianí é que a próxima seção irá discorrer.

Estratégia Internacional

Os primórdios da internacionalização da Baianí datam de 2017, quando, antes mesmo de haver lançado a marca, a empresa participou, em conjunto da Associação *Bean to Bar* Brasil no “*The Northwest Chocolate Festival*”, em Seattle, nos Estados Unidos. Lá, mesmo sem ter lançado marca oficial e sem embalagem, apenas com o chocolate, já realizou as suas primeiras vendas. Atualmente, a empresa está presente em 07 lojas nos Estados Unidos: três na Califórnia, uma na Carolina do Sul, uma em Nova York, uma na Flórida e outra em Seattle, Washington.

No que tange às decisões estratégicas de internacionalização, as razões que motivaram a Baianí a se internacionalizar, ou seja, a questão “Por que?”, o sócio da empresa ressalta que a primeira motivação se deu pelo fato de terem sido premiados internacionalmente, logo no início da consolidação da Baianí. “A gente não imaginava que a gente pudesse competir de igual para igual, com uma indústria que já existe há 20 e tantos anos. (...) E com apreciação de pessoas críticas, que são expoentes desse mercado de *bean to bar*” (entrevista sócio – Baianí). Assim, compreenderam, por meio das premiações obtidas, que tinham barras de chocolate com um nível de qualidade internacional. Ainda, especialmente no caso do mercado norte-americano, notaram que o diferencial de ser um *Tree to bar* seria uma vantagem competitiva da empresa, já que praticamente inexistem marcas *Tree to bar* americanas (há apenas uma pequena produção de cacau no estado do Haváí).

Além disso, havia também uma motivação pessoal dos proprietários, conforme comenta a sócia da empresa: “no começo, muito porque a gente queria voltar para os Estados Unidos. A primeira razão simples, purista, sem muito pensar, era isso”. Ou seja, trata-se de uma razão facilmente explicável pela teoria do empreendedorismo internacional, que valoriza as experiências e habilidades idiossincráticas de cada empreendedor como importantes fatores para a escolhas internacionais (MCDUGALL; OVIATT, 2000).

Assim, percebe-se que a empresa tem uma ligação muito estreita com o mercado norte-americano, respondendo também à questão “Onde?” da seleção de mercados-alvo, uma vez que, por estarem constantemente viajando para os Estados Unidos, tem a facilidade de levar as barras em suas próprias bagagens. “(...) você entra nos EUA com até 300 barras sem precisar declarar, eles consideram como amostra. Então a gente sempre vai e leva, (...) O meu (filho) mais novo agora tá lá, então a gente tem uma ligação forte com os EUA e sempre tá nessa troca” (entrevista sócia – Baianí). Cabe também novamente mencionar que o próprio casal viveu vários anos nos Estados Unidos, ele durante 20 anos (sendo inclusive cidadão norte-americano naturalizado) e ela, por 5 anos. “A gente tem toda uma facilidade nossa de entrar, diferente de

qualquer outro *bean to bar* ou *Tree to bar* brasileiro. Eu sou cidadão americano, eu tenho uma vida financeira nos Estados Unidos” (entrevista sócio – Baianí). Dessa forma, a sócia comenta que há um “link” com o país: “Então a gente sempre fez esse link aí valer sabe, a gente tá sempre em contato com o pessoal de lá e aí a gente já começou a exportar. O primeiro lugar que a gente conseguiu colocar foi na Califórnia, num (...) empório gourmet” (entrevista sócia – Baianí). Novamente, por esse viés da ligação com o mercado norte-americano, novamente a teoria do empreendedorismo internacional (MCDUGALL; OVIATT, 2000), relaciona-se com esta escolha de mercado-alvo da Baianí.

Além da questão da proximidade com o país, que levou o casal a escolher os Estados Unidos como destino natural das vendas internacionais dos chocolates da Baianí, há também razões mercadológicas para escolher o destino. O sócio da empresa ressalta que os Estados Unidos são um mercado de *bean to bar* conhecido e estabelecido, que corresponde a aproximadamente 3% do consumo total de chocolates no país, número representativo considerando as proporções de se tratar de um mercado de nicho.

Ainda, ao comparar os Estados Unidos com a Europa, por exemplo, a sócia ressalva que os Estados Unidos pagam um preço justo pelo chocolate *bean e Tree to bar*, enquanto na Europa, além do envio ser mais caro, esse tipo de chocolate é menos valorizado. O sócio também comenta que a Europa é considerada o berço do chocolate de alto padrão que, apesar de industrial, também tem uma boa qualidade, especialmente como é percebido pelo público consumidor, já que os belgas se auto proclamam como o melhor chocolate do mundo. Assim, a empresa acaba obtendo uma vantagem financeira nessa exportação para os Estados Unidos: “O valor compensa. (...) a gente vende a US\$ 4,00, 4,5, lá em loja eles vendem a US\$ 8, 9 (...) Então 4,5 vezes 3,8 é mais ou menos o valor do produto final aqui, o que eu vendo para o consumidor final. Então é muita vantagem. Exportar pra gente, pros EUA, é muita vantagem” (entrevista sócia – Baianí). Dessa forma, indo além da motivação pessoal, há também uma motivação econômica na escolha dos Estados Unidos, por meio da procura de mercado (*market seeking*) (DUNNING, 1977).

Apesar de atualmente a empresa exportar apenas para os Estados Unidos, a Baianí está em negociações com um potencial cliente em Cingapura e dois potenciais clientes europeus, o que demonstra que a empresa vem despertando interesse internacional e tem potencial para continuar se internacionalizando. O sócio da empresa também ressalta que outros países consumidores e mais consolidados de *bean e tree to bar* e para os quais a Baianí tem interesse em prospectar é o Japão, Nova Zelândia e Canadá. Ou seja, tratam-se de países desenvolvidos e distantes geograficamente e psiquicamente do Brasil. Dessa forma, a seleção de mercados-

alvo no caso do Baianí refuta a Teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), e vai mais ao encontro de escolhas baseadas no empreendedorismo internacional (MCDUGALL; OVIATT, 2000), pela ligação dos proprietários com os Estados Unidos, bem como das teorias econômicas de internacionalização, uma vez que a empresa está prospectando novos mercados-alvo buscando países onde já existe uma demanda natural de chocolate *bean to bar*, possibilitando a geração de mais ganhos econômicos para a empresa.

Quanto aos produtos exportados, os entrevistados comentam que é todo o portfólio, sem restrições e nenhuma preferência específica. Já no que tange ao modo de entrada (questão “Como?”), os chocolates da Baianí estão presentes nos Estados Unidos por meio de exportação informal, sendo vendido diretamente para lojas físicas, especialmente empórios de produtos gourmets ou focados no chocolate, e algumas também com lojas online. Ou seja, trata-se de uma escolha que envolve menos riscos e menos custos, ainda que menos controle da operação (GARRIDO; VIEIRA; SLONGO; LARENTIS, 2009).

Tal como a AMMA, a Baianí também aprendeu durante esse processo de internacionalização, especialmente na necessidade de adaptar os produtos para diferentes mercados (CALOF; BEAMISH, 1995), pois ao estar em contato com especialistas e com o mercado norte-americano, percebeu que a barra do chocolate tem uma espessura grossa e que necessita de adaptações. “Então teve esse aprendizado é, de afinar, agora a gente vai fazer uma barra mais fininha. Ela é mais larga, mas mais fina, pra poder manter o mesmo volume” (entrevista sócia – Baianí). Além disso, o sócio aponta para o fato que, ao entrar em contato com os mercados internacionais, a empresa aprendeu novas técnicas e tecnologias disponíveis para a produção do chocolate e incorporou algumas delas, tanto que todos os equipamentos que a empresa possui são norte-americanos.

Contudo, a sócia da empresa ressalta que o fato de estar em contato com mercados internacionais não muda a identidade da empresa, mas agrega. Como exemplo, ela comenta que muitas marcas norte-americanas fazem chocolate de caramelo com sal, mas que este sabor não faz parte da identidade e da criatividade da Baianí, que prefere fazer o chocolate com produtos mais regionais, como pimenta com limão, capim santo, entre outros. Assim, percebe-se que o exótico e a brasilidade são apreciados internacionalmente e que, se perder isso, adaptando-se totalmente ao mercado norte-americano, por exemplo, irá perder sua característica e seu diferencial. “Porque você conquistou aquele mercado, por causa da sua identidade. (...) Eu não me adequo ao mercado americano, mas me agrega” (entrevista sócia – Baianí).

No que tange ao planejamento para a internacionalização, nota-se que esta foi puramente emergente, não intencional, visto que as primeiras vendas internacionais ocorreram antes mesmo de se ter lançada a marca Baianí. Nesse sentido, a sócia da empresa comenta:

(...) se existiu algum plano mercadológico foi a ida pra esse festival (risos). É, e o que a gente vem fazendo é muito fruto desse festival aí, de negócios fechados por lá. Mas, por exemplo, esse ano meu marido já foi pra Nova York, já conseguiu vender pra uma loja muito específica de *Bean to Bar*, que não é consequência desse festival. Então, agora a gente vai fazer uma mudança estrutural no Baianí, da fábrica e do plano de negócios, vamos escrever um plano de negócios mais específico. A gente foi muito organicamente assim, não era isso, a gente não tinha esse plano (entrevista sócia – Baianí).

Assim sendo, nota-se que inicialmente, o processo de internacionalização da Baianí foi emergente, com a ida ao Festival de Seattle que conseqüentemente gerou vendas internacionais para o chocolate da Baianí. A empresa atualmente está procurando se estruturar, tanto no mercado doméstico, como internacional, ao procurar novos clientes em Nova York, como comentado pela entrevistada, e também por estar prospectando outros países, além dos Estados Unidos. Atualmente, a empresa possui até mesmo uma meta de exportação, pois, com a estruturação da nova fábrica em São Paulo e a ampliação da capacidade produtiva do chocolate, a Baianí pretende ter metade de sua produção vendida no mercado interno e a outra metade ser direcionada para o mercado internacional, segundo os entrevistados da empresa.

Dessa forma, observa-se que, aos poucos, a empresa vai obtendo um planejamento mais deliberado e planejado (MINTZBERG, 1978). Nesse sentido, o caso da Baianí corrobora o estudo de Kovacs, Moraes e Oliveira (2011) que concluiu que, nas estratégias internacionais o planejamento emergente, com baixa orientação por processos, é mais comum no início e, na medida em que a empresa vai adaptando-se ao ambiente internacional, um planejamento deliberado, orientado por objetivos e processos, vai surgindo.

Recursos

Novamente no caso da Baianí serão analisados os recursos tangíveis e intangíveis que contribuíram para as estratégias da empresa, tanto domésticas como internacionais. Voltando-se aos recursos tangíveis financeiros, estes tiveram uma importância substancial na história da Baianí, visto que trata-se de um caso em que, com recursos próprios, houve um investimento para reestruturação da fazenda que estava abandonada, melhorias no processo do cacau com um consultor e pesquisador internacional, além de também investirem no desenvolvimento do chocolate e prospecção nacional e internacional por conta própria. O cenário destes investimentos, especialmente na fazenda, é relatado pela sócia, abaixo:

O nosso investimento maior, por incrível que pareça, foi na fazenda. Porque a fazenda tava toda abandonada e essa especificação toda para o cacau especial, é muito grande o investimento pra isso. É grande o investimento da roça de cacau, ou seja, o plantio, no desenvolvimento da planta e no processo de pós-colheita. A gente teve que readaptar a infraestrutura da fazenda, ou seja, onde era a casa, a gente construiu estufa, a parte de cocho tudo, a gente reformou tudo, a parte de armazenamento do cacau, pra maturação da amêndoa, etc. Então foi um investimento gigantesco (entrevista sócia – Baianí).

Além dos investimentos já realizados, os recursos financeiros são importantes para os investimentos previstos já que, como visto, a Baianí está reestruturando o seu espaço produtivo, conforme salienta o sócio da empresa: “o grande investimento, realmente vai ser agora, com essa nova fase, uma fábrica mais estruturada, e isso, obviamente, vai ter um custo muito maior, não só operacional, como custo inicial de investimento”. Dessa forma, percebe-se que os recursos financeiros para a Baianí foram vitais, especialmente para o desenvolvimento de uma amêndoa de cacau *premium* e que permitisse o desenvolvimento de um chocolate *Tree to bar* de qualidade e apreciado inclusive internacionalmente.

Nesse sentido, a amêndoa de cacau do Vale do Potumuju, bem como o protocolo desenvolvido para o cultivo destes, são recursos físicos da Baianí considerados como um grande diferencial da empresa. “(...) a demanda pela amêndoa do Vale do Potomuju tem sido muito grande (...) é um dos melhores cacaos mesmo, por conta dessa especificidade do nosso processo. Quem mais tem isso aqui? Os próprios funcionários da fazenda falam que “ninguém faz o que vocês fazem aqui”.” (entrevista sócia – Baianí). O sócio complementa essa visão ao dizer que a Baianí é um *Tree to bar* diferente, por ter essa relação técnica com o cacau de modo a ter dele a melhor qualidade possível.

Contudo, no que tange aos recursos físicos do ponto de vista de maquinário e estrutura física, a partir da análise do relatado pelos entrevistados, este parece ser um ponto fraco da Baianí visto que, apesar de considerarem os equipamentos importantes para o desenvolvimento do cacau, as máquinas que possuem hoje ainda são muito dependentes da sensibilidade e do acompanhamento constante do *chocolate maker*, ou seja, passível de erros. “Então a gente realmente tem uma limitação bem grande em relação ao equipamento que a gente tem disponível hoje” (entrevista sócia – Baianí). Outro desafio da Baianí no caso da estrutura física é a embalagem do chocolate, que ainda é toda feita manualmente. Segundo o sócio da empresa, “perde-se muito tempo embalando manualmente. É um absurdo. (...) Precisa de um exército de Oompa-Loompas. É muito louco”, fazendo referência aos trabalhadores do filme “A Fantástica Fábrica de Chocolate”.

Logo, a estrutura e a capacidade de produção da Baianí são ainda muito incipientes. A sócia comenta que deixa de participar em muitas feiras de negócios internacionais propositadamente, pois atualmente não possuem condições de entrega. “Porque se eu fechasse um negócio com um distribuidor grande, eu não tinha como entregar, então eu não vou na feira. (...) Eu não vou dar um passo maior que a perna se eu não tenho como”. Assim sendo, esse déficit no sentido de maquinário e de estrutura de recursos físicos da Baianí, afeta a capacidade de produção, e impacta negativamente nas vendas internacionais da empresa e no seu processo de internacionalização, prejudicando o fluxo normal de prospecção internacional.

Os entrevistados acreditam que os recursos tecnológicos são importantes para gerar qualidade no chocolate, especialmente os de maquinários. Portanto, trata-se de mais um déficit da empresa nesse sentido, visto que os equipamentos que a empresa atualmente possui tem pouca tecnologia abarcada. Ademais, o próprio chocolate produzido pela Baianí é feito de forma artesanal, sendo inclusive um conceito do chocolate *Tree to bar* e, portanto, com pouca necessidade de tecnologia de ponta.

Quanto aos recursos intangíveis, concernente aos recursos humanos, estes são muito importantes, especialmente no caso da Baianí, de fabricação artesanal, que necessita de uma sensibilidade e onde pode ocorrer uma influência humana. Então, “precisa ter pessoas que tenham essa consciência, precisa ter pessoas que são comprometidas com essa qualidade também, nada pode passar em branco. Então os processos são muito restritos e afunilado” (entrevista sócio – Baianí). Assim, é importante que as pessoas sigam os padrões estabelecidos para a produção, a fim de que a qualidade do chocolate final esteja assegurada e padronizada, sem variações de lote para lote.

No caso da Baianí, destaca-se principalmente o trabalho da *chocolate maker*, que tem um controle total e minucioso da produção, conforme ela mesma declara: “cada lote que chega aqui de cacau, eu faço o desenvolvimento da torra (...) Eu desenvolvo o protocolo, tantas temperaturas e tempos da torra, tantas horas de refino, tantas horas de conchagem, tantos meses de maturação e têmpura”. Além disso, o sócio destaca que a *chocolate maker* vem se especializando cada vez mais, capacitando-se e aprendendo mais sobre o chocolate *Bean to bar*, buscando a refletir na qualidade do chocolate.

Os recursos organizacionais, por sua vez, conforme já comentado ao desenvolver da presente seção, também se tratam de um recurso ainda deficitário da empresa, que está se estruturando e iniciando o seu plano de negócios agora, ou seja, até o momento, tem trabalhado de uma forma mais orgânica e pouco estruturada.

Por outro lado, a reputação é o recurso intangível elencado como o mais importante pelos entrevistados. Conforme a sócia da empresa, essa reputação vai desde o chocolate “a reputação é tudo. Porque você constrói a sua reputação mediante a qualidade do seu produto”, até quem está à frente da organização, no caso, o próprio casal: “meu marido é muito cuidadoso, eu sou carismática, as pessoas gostam de mim de graça, (...) então a gente vai construindo uma rede bacana de reputação que é o conjunto disso tudo. E é o que mais ajuda o Baianí na verdade”.

Os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, do ponto de vista dos fundadores da Baianí são, para a sócia, a paixão intrínseca e envolta no trabalho do desenvolvimento do chocolate. Segundo ela, “eu acho que essa é a mola mestra do trabalho, aliás, eu ouço isso muito comumente dentro do meio de chocolate. As pessoas são muito apaixonadas pelo que fazem. O chocolate é uma coisa muito cativante (...). É um alimento de felicidade”. O sócio também complementa essa visão: “a gente tem um *drive* de realizar muito grande, e é uma paixão que as pessoas ficam encantadas, porque, de fato, é uma paixão”.

Para o sócio, existem dois recursos VRIO na Baianí, o próprio casal. Nesse sentido, ele acredita que os sócios são determinantes para a Baianí ser o que é hoje. De fato, a Baianí “vende” um *storytelling* como um ativo indispensável e que ajuda a promover a marca:

Pensa. Qual é o casal que é filho do cacau, nunca trabalhou com isso, voltou para a região, valoriza hoje essa cadeia como um todo, se preocupa com aquele meio ambiente, tem uma preocupação com a educação, tem uma preocupação com a preservação do nosso bioma, tem uma preocupação em elevar a qualidade do cacau da região, tem uma preocupação em fazer um chocolate de alto padrão, fala inglês fluentemente, trabalha com música com sucesso, nos Estados Unidos e no Brasil? Não tem. O Baianí é isso. Nós somos o Baianí, com todos esses atributos que a gente construiu e aproveitou. (...) A gente acordou para o fato de que a gente é guardião disso. A gente acordou para o fato de que a gente tem uma responsabilidade social com aquela região (...) Nossa história é uma história que é muito única e também tem um monte de atrativos, que as pessoas se encantam, de fato (entrevista sócio – Baianí).

Assim, novamente se destacam os recursos empreendedores para a Baianí, visto que o próprio casal também aponta o comprometimento como um dos seus diferenciais: “(...) nós somos muito envolvidos e comprometidos. Com a nossa missão do cacau e do chocolate, hoje, nossa missão no sentido de realização própria, nossa missão com a região, a nossa missão com os outros *chocolate makers*, por conta de a gente ter sido fundadores da associação (*Bean to Bar Brasil*)” (entrevista sócio - Baianí). Logo, os recursos empreendedores (DHANARAJ; BEAMISH, 2003) e o empreendedorismo internacional são de igual forma, importantes fatores para o desempenho internacional da empresa, assim como concluiu Lu *et al* (2010), ao estudar empresas chinesas que estavam se internacionalizando. Assim, os recursos considerados

valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis também atendem os critérios de Barney (1995) de imitabilidade, visto que atendem a uma ou a combinação de três razões: (a) condições históricas únicas da empresa; (b) ambiguidade causal; (c) complexidade social (BARNEY, 1991), ou seja, idiossincráticos à Baianí.

Dessa forma, ao analisar os recursos internos da Baianí como propulsores de suas estratégias, tanto domésticas como internacionais, observa-se que, do ponto de vista dos recursos tangíveis, os financeiros são os de maior importância, visto que a empresa reestruturou a fazenda de cacau familiar que estava abandonada e, além disso, promoveu melhorias para a produção de um cacau especial, tudo com recursos próprios. Nesse sentido, o recurso físico de uma amêndoa de cacau de qualidade, com um processo produtivo do cacau padronizado e estruturado por meio de um protocolo específico é outro diferencial da empresa. Entretanto, o recurso físico no que tange à estrutura e capacidade produtiva para o desenvolvimento do chocolate, bem como os recursos tecnológicos para tal, são recursos deficitários no caso da Baianí.

Igualmente, analisando os recursos intangíveis da empresa, observa-se uma proeminência dos recursos humanos, especialmente pelo fato de ter uma fabricação artesanal, muito dependente da influência humana e também da importância da *chocolate maker* para a produção de um chocolate de qualidade e que propiciaram a Baianí o reconhecimento em premiações internacionais, gerando também suas vendas internacionais. De igual forma, destaca-se a reputação da empresa como essencial, tendo em vista se tratar de um produto em que toda a responsabilidade e o *storytelling* dos proprietários está presente. Assim sendo, este último se trata de um ativo considerado VRIO, visto se tratar de um recurso único para a empresa (BARNEY, 1991), que também contribui na sua reputação e nas suas vendas, tanto nacionais como internacionais.

4.2.3 Mestiço Chocolates

A Empresa

A Mestiço Chocolates foi fundada em 2016 pela terceira geração de produtores de cacau no sul da Bahia. O chocolate Mestiço é, portanto, também um *Tree to bar*, com cacau proveniente da Fazenda Bonança, localizada em Itacaré, no sul da Bahia. Engenheiro mecânico de formação, o fundador da empresa fez carreira em grandes indústrias automotivas até assumir a Fazenda Bonança, construída pelo avô na década de 1940. Em entrevista para Albertoni (2019, não paginado), ele conta como se deu a sequência familiar dos cuidados na fazenda:

“Minha mãe saiu de casa para estudar engenharia química e, em Belo Horizonte, conheceu meu pai, que tinha origem japonesa”. Tempos depois, o casal mudou-se para a Bahia para seguir o legado da família de produtores de cacau. Enquanto isso, o fundador e a irmã migraram para São Paulo a fim de estudar outras especialidades e seguir novos rumos. Posteriormente, quando sua mãe estava prestes a completar 70 anos – ele assumiu os negócios na fazenda (ALBERTONI, 2019). Assim, o nome “Mestiço” é inspirado na miscigenação dos envolvidos na empresa, um “caldeirão de heranças”, que reflete Bahia e Japão, Minas e São Paulo (MESTIÇO CHOCOLATE, 2019).

Quando resolveu assumir a fazenda, o fundador trabalhou intensivamente para melhorar a qualidade do cacau que produzia: junto aos produtores, ele tem um trabalho rigoroso desde a escolha da variedade do fruto e do ponto de maturação até a parte da fermentação, sendo esse o processo mais importante de toda a cadeia (ALBERTONI, 2019), pois como ele próprio salienta: “a parte mais complexa para um bom chocolate está dentro da fazenda, e o processamento na fábrica é mais fácil de controlar do que na fazenda” (entrevista sócio – Mestiço).

Além do progresso na infraestrutura da produção, também promoveu melhorias na moradia e qualidade de vida dos trabalhadores da fazenda, já que quem fabrica o chocolate *bean to bar* também tem interesse na produção responsável e sustentável do cacau. Para Albertoni (2019), o fundador da empresa afirma: “apesar de sermos uma parcela pequena, tentamos causar um impacto positivo na cadeia de produção”.

Com a produção do cacau fino, o fundador e sua esposa também estenderam o trabalho e chegaram ao chocolate, na expectativa de “ganhar mais valor, conseguir agregar mais valor em cima do cacau da nossa fazenda que fica em Itacaré” (entrevista sócio – Mestiço), ou seja, com o objetivo justamente de verticalizar a produção, a fim de não sofrer com as oscilações de preço do cacau *commodity*, uma vez que chocolates de melhor qualidade não variam muito de preço.

Dessa forma, assim que decidiu produzir chocolates de maior qualidade, o fundador fez uma viagem de duas semanas para os Estados Unidos e visitou diversas fábricas *bean to bar* (ALBERTONI, 2019). “Eu peguei um avião e fui para os Estados Unidos e visitei mais de dez fabricas *Bean to Bar* lá, falei que eu era produtor de cacau e queria começar a fazer chocolate no Brasil, e inclusive porque acho que lá nos Estados Unidos (...), essa comunidade *Bean to Bar* é muito aberta, é uma concorrência cooperativa” (entrevista sócio – Mestiço). Dessa forma, percebe-se que antes mesmo da marca Mestiço existir e do desenvolvimento do chocolate em

si, já procurou aprendizados no exterior, estabelecendo contatos e uma mentalidade internacional para a empresa.

Assim, em 2015, inicia-se a produção de chocolate e a consolidação da marca Mestiço no ano de 2016. O casal proprietário mora em São Paulo, para onde levam o cacau de Itacaré e onde decidiram montar a fábrica de chocolates da Mestiço. O fundador salienta que, no primeiro ano de fabricação do chocolate, este foi feito de uma forma bem improvisada, numa sala de reuniões emprestada da empresa da irmã. “Eu fazia o chocolate nessa sala, de uma forma bem primária. E aí a gente abriu a fábrica em abril de 2017” (entrevista sócio – Mestiço).

Atualmente, a produção da Mestiço continua de forma artesanal, ainda que mais robusta, conforme comenta o sócio: “basicamente na fábrica somos eu, minha esposa, e mais dois funcionários só, mas é claro que tem todo o suporte; nós temos 20 funcionários na fazenda”. Na fábrica atual, o fundador usou seu conhecimento técnico como engenheiro para configurar e dar manutenção nos seus próprios equipamentos, já que muitos dos maquinários para a produção de chocolates são voltados para a grande indústria. Em entrevista para Albertoni (2019), ele comenta: “O equipamento que uso para quebrar e descascar o cacau eu mesmo que montei (...) Ainda existem muitos improvisos nessa área. Minha máquina de extração de manteiga de cacau é trazida da China, onde é usada para tirar óleo de gergelim” (ALBERTONI, 2019).

Nos últimos anos, a Mestiço tem obtido um crescimento consistente: no mercado nacional está presente em aproximadamente 60 pontos de venda selecionados, buscando também uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1986). “Então a gente já está com uma capilaridade começando a ficar boa, já começa a me dar um pouco mais de estabilidade de entrega, constância nos pedidos” (entrevista sócio – Mestiço).

A Mestiço produz atualmente cerca de 3.000 barras de chocolate por mês. Algumas delas são divididas de acordo com a variedade do cacau da propriedade, que hoje trabalha com 4 tipos: “O Bonança, que é nativo da fazenda e vem de uma muda que meu pai plantou lá na década de 1970, o Trinitário, o Forasteiro e o Catongo” (ALBERTONI, 2019, não paginado). O conceito de chocolates varietais (barras produzidas com diferentes variedades de cacau) é mostrar que cacau não é tudo igual, mesmo os provenientes de uma mesma região (ALBERTONI, 2019). Estes chocolates varietais da Mestiço são da linha “Intensos” - alguns deles com premiações nacionais e internacionais inclusive, e são: 1) Bonança 14 - variedade de cacau Bonança 14, nativa da fazenda - com 75% de cacau; 2) Trinitário - 75% - medalha de bronze pela *Academy of Chocolate* de Londres; 3) Forastero - 72% - barra com as variedades Pará, Parazinho e Maranhão – premiada com bronze no Prêmio *Bean to Bar* Brasil; 4) Catongo

- 81%, produzido com o cacau Catongo, cacau Forastero Albino. Foi bronze pela *Academy of Chocolate* de Londres; 5) Catongo - 67%, produzido com a mesma variedade, mas com menos teor de cacau e, portanto, mais suave.

Outra linha dos chocolates da Mestiço são as barras com inclusões, os “Intensos Saborizados”, tendo no portfólio os seguintes: 1) Flor de Sal – 75%; 2) Nibs – 65%; 3) Café – 62%, um mix do Brasil, já que é produzido com cacau baiano e café paulista. É a barra mais premiada e mais vendida da empresa, com prata na *Academy of Chocolate* de Londres, e bronze no NW Chocolate Festival de Seattle, nos EUA. Outras duas linhas de chocolates da Mestiço são os “Ao Leite”, com dois chocolates: 1) Leite – 55%; e 2) Leite Crema – 45% (prata no NW Chocolate Festival de Seattle, nos EUA); e também os “Branços”, feitos com manteiga de cacau: 1) Branco - 35% (Bronze pela *Academy of Chocolate* de Londres); 2) Hibiscus - 35%, com hibisco desidratado.

Além de produzir o próprio chocolate, a Mestiço também ministra cursos de produção e degustação de chocolates *bean to bar* e tem uma visita guiada na fábrica. A esse respeito, o fundador comenta para Albertoni (2019, não paginado): “A gente brinca que criamos concorrentes. E é de propósito. O artesanal está ganhando bastante força. Isso porque o consumidor está buscando produtos diferenciados e (...) um contato mais direto com quem produz”. Novamente, portanto, percebe-se a dinâmica colaborativa e cooperativa entre as empresas que produzem chocolate *bean* e *Tree to bar*.

Assim sendo, considerando a contextualização da Mestiço, sua história e características, a seguir será apresentado como este chocolate se inseriu no exterior e as suas principais estratégias de internacionalização.

Estratégias de Internacionalização

A Mestiço iniciou seus contatos internacionais por meio da participação em concursos internacionais nos Estados Unidos e na Inglaterra, conforme comenta o sócio da empresa: “a gente tem viajado para os Estados Unidos para participar de um festival lá em Seattle, que é o maior festival de chocolate *Bean to Bar* do mundo e, a partir de lá, a gente conseguiu colocar em alguns pontos”. Dessa forma, foi por meio dessa participação na feira em Seattle - que se dá em conjunto com os demais associados da Associação *Bean to Bar* Brasil - que a Mestiço estabeleceu contatos que permitiu a venda de seus chocolates no exterior. Assim, a diretora administrativa complementa que, ao participar do festival de Seattle nos Estados Unidos, a empresa tem a oportunidade de conhecer diferentes pessoas que trabalham com o chocolate e que se interessam por sabores diferentes e, a partir de então, veio o primeiro pedido de

exportação para os Estados Unidos. Na sequência, participaram do concurso da *Academy of Chocolate* de Londres, onde, já em sua primeira participação, receberam 4 prêmios. Deste evento veio o segundo pedido de exportação para Inglaterra.

Dessa forma, atualmente, a Mestiço está presente nos Estados Unidos e na Inglaterra, por meio de uma demanda “passiva”, ou seja, foram os próprios clientes e interessados que contataram a Mestiço que obteve reconhecimento devido às premiações internacionais. Assim, não foi a Mestiço que prospectou clientes internacionais, conforme comenta a diretora administrativa: “A gente ainda está muito passivo em relação a isso. Todos os contatos foram feitos primeiro por eles, porque conheceram a gente, já ouviram falar da gente”. Ou seja, as exportações ocorreram devido a uma rede de relacionamentos que estabeleceu, devido aos prêmios internacionais em que participou, endossando a teoria de Networks da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Para estar presente nos Estados Unidos, a Mestiço realizou um registro no FDA (*Food and Drug Administration*) – análoga à ANVISA brasileira – a fim de permitir a venda de seus produtos no país. Além disso, para a venda na Inglaterra, adaptou o seu rótulo com uma adesivagem em cima da embalagem, com os requisitos necessários para venda, ou seja, adaptou o seu processo para as nuances locais de cada país (CALOF; BEAMISH, 1995).

Apesar dessa atuação mais passiva, os entrevistados comentam que a demanda vem aumentando e que usufruem de algumas vantagens por se internacionalizarem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), especialmente no que tange à imagem e reputação da marca pelas premiações recebidas e pelas exportações.

Entretanto, a empresa também relata dificuldades com relação às exportações, principalmente no que tange à logística já que, por tratar de um mercado de nicho, os pedidos são geralmente em pouco volume e para lojas menores, o que torna o valor do frete por unidade muito alto. Assim, a empresa acaba exportando geralmente via *courier*/transporte expresso que, apesar de mais custoso, facilita a exportação de pequenos volumes. A diretora administrativa corrobora essa visão ao afirmar: “nosso preço é supercompetitivo para venda lá fora, a gente para em quantidade e custo para enviar”, quando comenta de prospecções para Portugal e Nova Zelândia, cujas negociações estão paralisadas devido ao custo do envio. Ainda sobre essa questão de dificuldade de envio, o sócio da empresa aponta que a complexidade de formação de preço do frete, por ser um “conjunto infundável de tarifas”, já fez com que a empresa tomasse um certo prejuízo numa exportação pois não soube como formar o preço do frete.

Outra dificuldade que ele relata diz respeito a capacidade produtiva e, conseqüentemente, um limitador do volume de vendas, conforme expresso em sua entrevista:

“eu também não tenho condições de atender uma rede grande nem lá fora nem aqui no Brasil, quando chega algum questionamento para um pedido maior, eu sou obrigado a recusar, e já aconteceu”, para Uruguai e Chile, segundo o que comenta a diretora administrativa. De forma resumida, ela sintetiza as principais limitações da Mestiço para o desenvolvimento de suas exportações: “a gente tem duas barreiras basicamente: custo de transporte, frete para enviar e etc.; e o segundo às vezes é o volume”.

Concernente a seleção de mercados-alvo, conforme supracitado, a Mestiço se faz presente atualmente nos Estados Unidos e na Inglaterra, por contatos que foram estabelecidos nas premiações internacionais de Seattle e Londres que a empresa participou. Além destes, também está com algumas prospecções para a Europa: em Portugal, Alemanha, Holanda, e também Nova Zelândia. Além disso, a empresa tem sentido que existe uma curiosidade muito forte de países do Oriente Médio no chocolate brasileiro, sendo, portanto, um mercado potencial. Ainda, a Mestiço pretende desbravar o mercado japonês, considerado um mercado bastante avançado de *bean to bar* e também pela identidade do fundador, cujo pai tem origem japonesa. Dessa forma, novamente se observa um alinhamento com a teoria de Networks na seleção de mercados-alvo, bem como a procura de mercados por questões econômicas, buscando aqueles em que haverá um maior retorno financeiro para a empresa.

No que diz respeito a quais produtos são comercializados internacionalmente, o sócio destaca que os saborizados são muito procurados, já que demonstram um pouco da brasilidade e exotividade do país, especialmente o de café, a barra da Mestiço mais vendida e também a mais premiada. A diretora administrativa também salienta que internacionalmente chama atenção as barras feitas com cacau varietais, pois existe a curiosidade de provar um sabor único, de uma única fruta. Nesse sentido, para a Inglaterra, a barra Bonança 14 tem sido a mais pedida. Observa-se, assim, um diferencial da Mestiço, sendo a única empresa que produz com este tipo de cacau.

No que tange ao “Como?”, ou seja, os modos de entrada, a Mestiço realiza exportação direta para pontos de venda físicos - diretamente para as lojas e também para lojas online, que trabalham inclusive com clubes de assinatura de chocolates. Logo, trata-se de uma forma inovadora de venda, não sendo a forma mais tradicional de compra no varejo. Ainda, o sócio da empresa aponta para o fato de que a venda internacional do chocolate *Bean to bar* não é tão simples, pelo fato de ser um mercado de nicho.

(...) é um mercado de nicho e de uma forma ou de outra a gente não consegue simplesmente colocar pura e simplesmente nossas barras de chocolate numa prateleira de supermercado, para que o consumidor comum, em qualquer um desses mercados pegue uma barra nossa e leve para casa. Normalmente, esse tipo de venda dos nossos

chocolates lá depende de uma explicação, depende do ponto de venda explicar e convencer o consumidor do que ele está comprando; ele vai explicar “esse aqui é o chocolate do Mestiço, ele é a terceira geração de produtores de cacau na Bahia, que é a região mais tradicional da produção de cacau no Brasil”, então tem toda uma história que é contada, tem um *storytelling*, não é nem que facilita, é que viabiliza a venda do chocolate (entrevista sócio - Mestiço).

Assim como a AMMA e a Baianí, a Mestiço também aprendeu ao longo do seu processo de internacionalização, mas de uma forma um pouco diferenciada, pois os maiores aprendizados foram obtidos não especificamente da exportação em si, mas pelo contato internacional realizado com o propósito de *benchmarking*, conforme relata o sócio da empresa:

A gente pegou muito (aprendizado), mas não tanto tentando participar do mercado internacional, e sim porque como a gente foi buscar o *know-how*, da fabricação do chocolate *Bean to Bar* em boa parte das experiências do exterior, principalmente dos Estados Unidos. Com certeza essa comunicação com o exterior ajudou muito, isso porque não é só uma questão de entender o que o público lá fora está procurando, é uma questão de provar e degustar os chocolates equivalentes aos meus que são comercializados que o pessoal trabalha lá fora, então isso já dá uma boa base de qual é exigência de mercado, o que o pessoal espera de um chocolate *Bean to Bar* de boa qualidade lá, então não tem dúvida de que essa experiência com viagens e com o mercado internacional, contribuiu muito para o produto que a gente faz hoje. A gente não está acostumado a trabalhar com uma base de comparação dos chocolates *Bean to Bar* brasileiros, e sim com o que a gente encontra mundo afora (entrevista sócio – Mestiço).

Dessa forma, percebe-se que o chocolate *Bean e Tree to bar* brasileiro precisa desse contato internacional para melhorar o seu produto, pois internamente não tem padrões de qualidade nesse produto específico. Assim, a experiência internacional na busca desse *know-how* em países com produção *bean to bar* mais avançadas é fundamental para a contínua melhoria e acompanhamento das tendências das empresas desse setor.

Portanto, ao analisar como se deu o processo de internacionalização da Mestiço, percebe-se que se deu de uma forma mais emergente, sem um planejamento prévio específico para a exportação, mas sim por meio dos contatos internacionais que surgiram devido a participação nas premiações internacionais, das quais a Mestiço participou também no intuito de obter reconhecimento nacional e maiores vendas, inclusive domésticas. Nesse sentido, ambos os entrevistados comentam que o foco da Mestiço ainda continua sendo o mercado doméstico: “quando a gente estiver mais bem estabelecido, estabilizado aqui, aí talvez eu consiga dar um pouco mais de foco para o mercado internacional” (entrevista sócio), ainda que a empresa continue buscando oportunidades de penetração nos mercados internacionais.

Assim sendo, percebe-se que a empresa busca se internacionalizar de uma forma gradual, na medida em que for adquirindo experiência e quando estiver mais fortalecida no mercado nacional. São argumentos que corroboram o processo de internacionalização

advogado pela Teoria de Uppsala, em que o comprometimento de recursos com o exterior acontece de uma forma incremental, na medida em que a empresa vai adquirindo aprendizados e experiências internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Apesar de não estar plenamente focada no mercado internacional, a Mestiço acredita que tem uma boa competitividade no exterior, tanto de qualidade de produto, como também de valor (sem considerar os custos de frete). Entretanto, o sócio da empresa aponta que é necessário desenvolver uma massa crítica para a valorização do seu chocolate, também no exterior. Por essa razão, um dos seus objetivos futuros é o estabelecimento de um distribuidor e/ou representante no exterior para revender os chocolates da Mestiço para diversos pontos, a fim de realizar uma prospecção internacional mais agressiva. Logo, nota-se que a empresa tem planos de continuar expandindo-se internacionalmente. Percebe-se, portanto, algumas características da Mestiço ligadas ao incrementalismo lógico, conceito que advoga que as mudanças estratégicas acontecem de modo incremental, passo a passo (QUINN, 1978). Dessa forma, considerando-se esse objetivo da Mestiço de ampliar sua participação em mercados internacionais, a próxima seção irá analisar os recursos que concedem vantagem competitiva para essa empresa, também no exterior.

Recursos

De igual forma, o caso da Mestiço é avaliado em termos de sua análise organizacional, considerando os seus recursos internos como propulsores de sua vantagem competitiva e, conseqüente, internacionalização. A análise se iniciará pelos recursos tangíveis (financeiros, físicos e tecnológicos), seguida dos recursos intangíveis (humanos, organizacionais e reputação).

Os recursos financeiros da Mestiço são novamente de suma importância, visto que a empresa consolidou toda sua estrutura física como também a marca com recursos próprios, como salienta o sócio: “Aqui no Brasil a gente tem uma dificuldade muito grande de conseguir crédito. No meu caso por exemplo, eu estou usando minha própria poupança, recurso próprio para trabalhar”. Pelo fato de serem uma empresa de pequeno porte, a falta de recursos é também um gargalo, como comenta um dos entrevistados da empresa, já que os recursos financeiros são necessários para promover o crescimento da empresa, como os investimentos em marketing e estrutura. Ainda, o sócio da Mestiço aponta para o fato de que os recursos financeiros terem ainda mais importância para a consolidação de uma *Bean to bar* no Brasil devido aos custos de equipamentos, necessitando, portanto, um alto investimento nesse sentido, já que no país existem poucas opções de maquinário para este tipo de produção.

Nesse sentido, o sócio também destaca a importância dos recursos físicos para a Mestiço, caracterizada por ele como “imediate, total”. “A gente precisa para fazer um bom chocolate, precisa de bons equipamentos. (...) o equipamento que você usa tem que ter boa qualidade, senão você vai ter consequências; ou por questão de ele quebrar muito fácil ou deixar resíduos no chocolate”. A diretora administrativa também corrobora esta opinião e diz que este é um dos diferenciais da Mestiço, pois, “pelo fato dele ser engenheiro, (...) nossos equipamentos são melhores, são poucas as empresas *Bean to Bar* do nosso tamanho que tem os equipamentos que a gente tem. Claro que a gente poderia ter coisa melhor, mas a gente nem tem muita opção de ter coisa melhor”, referindo-se ser difícil a importação de máquinas para a produção de chocolate, além da ausência no Brasil de produção de equipamentos para este porte, conforme já tratado no capítulo de análise das indústrias de apoio.

Já no que tange aos recursos tecnológicos, o sócio salienta que, do ponto de vista de produção, o desenvolvimento do chocolate *bean to bar* não necessita de muitas inovações. A importância desses recursos se dá mais no nível de softwares e sistemas para gerenciamento da empresa em si, não diretamente no chocolate.

Considerando os recursos intangíveis e iniciando a análise pelos recursos humanos, este também é considerado estratégico para a Mestiço, por dois motivos, segundo o sócio da empresa: 1) pela qualidade e padronização do produto final, necessitando-se portanto de uma equipe bem treinada e capaz de gerar um chocolate sem defeitos; 2) pela responsabilidade social inerente às características do chocolate *bean to bar*, “o nosso público pede que o produto seja feito de uma forma socialmente responsável, então eu tenho que ter boa condição de trabalho, (...) é um requisito que a gente tem de oferecer para os funcionários, um ambiente de trabalho adequado” (entrevista sócio - Mestiço). Além disso, a diretora administrativa também aponta para a característica artesanal da Mestiço, sendo, portanto, dependente de recursos humanos de qualidade. “É fundamental, porque a gente é uma fábrica artesanal. Por ser uma fábrica artesanal, a gente depende muito de braço, muito de mão”.

O recurso humano também é vital considerando a importância do *chocolate maker*, pois assim como na AMMA e na Baianí, é o próprio fundador da empresa que cuida do desenvolvimento dos produtos autorais e tem um “toque mais fino” para a produção dos chocolates, conforme salienta a diretora administrativa da empresa.

Quanto aos recursos organizacionais, a Mestiço reconhece essa importância, mas comenta que ainda está trabalhando de uma forma mais deficitária no nível gerencial, também pelo fato de ter uma estrutura enxuta e ainda recente, estando nas mãos dos próprios fundadores

toda a parte gerencial e organizacional da Mestiço, não existindo ainda, portanto, uma divisão de funções estruturada, necessitando melhorar, segundo a diretora administrativa.

A reputação da empresa, tal como a AMMA e a Baianí, é também elencada pela Mestiço como de suma importância, pois a empresa depende de uma boa imagem da marca para gerar vendas que, muitas vezes ocorre, de recomendações boca a boca. A diretora administrativa também salienta que a Mestiço é reconhecida como uma referência, também em função dos cursos que oferece. Nesse sentido, a entrevistada da Chocólatras Online também reconheceu a Mestiço como uma referência, especialmente na questão de conhecimento técnico para o desenvolvimento do chocolate. Os entrevistados da empresa também comentam sobre o esforço que o casal vem empreendendo na manutenção dessa reputação:

A nossa venda é de horas, você quer comprar? A gente explica, esclarece, tira dúvida e comenta sobre o chocolate. Mas uma boa parte disso é o nome, o reconhecimento que a gente já tem. Então o pessoal vai fazendo matéria, pode até não ser uma matéria sobre a Mestiço, mas ela liga para a Mestiço para tirar algumas dúvidas, pedir algumas informações ou para pedir um contato, para pedir uma referência, então vamos dizer que ela (reputação) é muito importante (entrevista diretora administrativa – Mestiço).

Quanto aos recursos considerados valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis da Mestiço, o sócio da empresa considera que algo que valoriza muito a empresa, é a individualidade do chocolate que fazem, especialmente do desenvolvido com cacau varietal, que são variedades únicas da fazenda Bonança e que passam por todo um processo de separação desde a colheita do cacau, “então a gente consegue oferecer chocolates diferentes, com a mesma formulação, muitas vezes”, apenas com um tipo de cacau variado. Verifica-se que a empresa inclusive está se tornando uma referência nessa questão do Varietal pois no Festival de Seattle de 2019, o sócio da Mestiço deu inclusive uma palestra sobre Varietal, levando consigo cinco barras diferentes de variedades de cacau.

A diretora administrativa, por sua vez, salienta a transparência e o respeito ao cliente e consumidor como uma das principais bandeiras e diferenciais da Mestiço, declarados no seguinte excerto da entrevistada.

A gente é super claro, a fábrica está aberta, você pode vir a hora que você quiser. É assim que a gente faz, o chocolate é esse, não pode ter saído o melhor chocolate, mas, infelizmente, esse foi um ano de poucas chuvas. A gente não consegue fazer mais, eu não consigo atender isso porque eu não tenho uma capacidade maior, eu não terceirizo, eu não passo para ninguém. Então essa transparência e esse respeito pelo cliente e pelo produto que a gente faz, eu acho que seria uma grande bandeira da Mestiço (entrevista diretora administrativa - Mestiço).

Portanto, ao analisar os recursos da Mestiço, os que mais se destacam do ponto de vista de sua importância para as estratégias domésticas e internacionais no que tange aos recursos tangíveis são os recursos financeiros e físicos. O primeiro, pelo fato de ser mais um caso que

utilizou de recursos próprios para investir nas melhorias na fazenda para o cultivo do cacau de melhor qualidade e também na estrutura de fábrica para a produção do chocolate. Os recursos físicos, por sua vez, têm sua importância no que tange ao maquinário desenvolvido e adaptado pelo fundador que, engenheiro, procurou equipamentos de até mesmo outros tipos de indústrias e os adaptou ao chocolate *Tree to bar*, fazendo com que a Mestiço tivesse hoje um bom maquinário para uma empresa de seu porte, comparados com outras *Bean to bar* brasileiras.

No que tange aos recursos intangíveis, novamente destacam-se os recursos humanos, por ser uma fábrica artesanal, dependente da mão de obra e também com importância para o *chocolate maker*, o próprio dono da empresa, fundamental para o chocolate autoral. Também se destaca a reputação, pois a boa imagem da marca é determinante para o sucesso da empresa, uma vez que muitas vendas são geradas pela recomendação boca a boca. Os recursos tidos como poucos importantes ou ainda deficitários no caso da Mestiço são os recursos tecnológicos, uma vez que pouca inovação está abarcada no processo de produção do chocolate, e também os recursos organizacionais, considerado como um ponto a melhorar pelos entrevistados. Dessa forma, tendo-se analisado os três casos da presente pesquisa, em termos de seus históricos, principais características, estratégias de internacionalização e recursos internos, a próxima seção irá analisar comparativamente os três casos.

4.2.4 Síntese da análise dos casos estudados

Ao analisar os 3 casos separadamente, a presente seção pretende realizar uma análise comparativa destes, especialmente no que tange as suas estratégias de internacionalização e recursos internos. De forma geral, percebe-se que as empresas caso da presente pesquisa são de cunho familiar - característica comum a 90% das empresas brasileiras segundo o Sebrae (2019), encabeçadas por casais, de terceira a quinta geração de cacaiucultores do sul da Bahia. Em sua totalidade, herdaram fazendas devastadas pela vassoura-de-bruxa e restauraram o cultivo do cacau de forma a promover a colheita de um cacau fino, com qualidade suficiente para a produção de um chocolate *bean to bar*.

No meio do processo de melhorias do cacau, as três empresas acabaram se tornando *Tree to bar*, ou seja, verticalizaram a produção e começaram a produzir o seu próprio chocolate. Nos três casos, os chocolates atingiram reconhecimento internacional, com diversas barras premiadas internacionalmente e também com atratividade para mercados no exterior, resultando em exportações.

Assim, os três casos estão presentes internacionalmente por este modo de entrada, exportação direta, considerada o modo mais simples de internacionalização e com menores riscos (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Isto se deve possivelmente ao fato de que as três empresas ainda serem recentes, a mais antiga foi estabelecida em 2009 (AMMA), enquanto a Mestiço em 2016 e a Baianí, em 2018. Dessa forma, estratégias de menores riscos e menores investimentos são naturais para estas empresas que ainda estão consolidando-se no mercado nacional. Assim, os três casos endossam a teoria de Uppsala na escolha do modo de entrada (Questão “Como?”), que defende que as empresas obedecem a uma sequência quando decidem por iniciar suas operações no mercado externo, começando pela exportação, e passando por um processo gradativo e de aumento proporcional de comprometimento de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As motivações que levaram tais empresas a se internacionalizar, por sua vez, se deram especialmente por motivações pessoais (AMMA e Baianí) e também por contatos internacionais que impulsionaram as vendas para o exterior, caso da AMMA e da Mestiço. Assim sendo, tais motivações podem ser embasadas teoricamente no EI (MCDOUGALL; OVIATT, 2000), bem como na teoria de networks (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

No que tange à seleção de mercados-alvo (questão “Onde?”), observa-se que os países em que as empresas estão presentes são majoritariamente países europeus, bem como os Estados Unidos. Tratam-se de países que, apesar de distantes geograficamente e culturalmente do Brasil, são mercados maduros para o *bean to bar*, por serem países desenvolvidos com alto poder de compra e que valorizam a qualidade nos produtos consumidos. Assim sendo, a decisão estratégica de seleção dos mercados-alvo dos casos estudados não endossa a teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a teoria mais utilizada em estudos de internacionalização de empresas no país (MORAES; STREHLAU; TUROLLA, 2015). Por outro lado, pode ser explicada pelas teorias econômicas, devido a uma procura de mercado (*Market-seeking*) (DUNNING, 1977), bem como pela escolha de países onde há uma rede de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2003), ou ainda devido à vocação internacional do empreendedor (MCDOUGALL; OVIATT, 2000).

Nenhuma das teorias de internacionalização restringe explicitamente seu escopo a algum produto, serviço, tecnologia ou atividade a ser internacionalizada (CARNEIRO; DIB, 2007). Nesse sentido, as empresas analisadas pela presente pesquisa tampouco apresentaram limitação aos produtos vendidos no exterior, observando-se uma diversidade nos tipos de chocolates exportados. Ainda que a diversidade seja bem ampla, todas as empresas analisadas

exploram um chocolate *Made in Brazil*, com receitas que acentuam a brasilidade e a exotividade tropical.

Em todos os três casos verificou-se um processo de formação de estratégias de internacionalização emergente, com análises, formulação e atividades de implementação acontecendo de formas relacionadas e, muitas vezes, de forma conjunta e incremental (DE WIT; MEYER, 2004). Assim, a internacionalização das 3 empresas estudadas foi um processo emergente, ou seja, uma estratégia realizada que não foi pretendida ou que foi substituída ao longo do caminho (MINTZBERG, 1978).

Logo, de forma a ilustrar essas percepções, apresenta-se no quadro abaixo uma síntese das verificações empíricas das estratégias de internacionalização dos três casos estudados.

Quadro 9 – Síntese das Estratégias de Internacionalização dos casos estudados

Estratégias de Internacionalização	AMMA	Baianí	Mestiço
Por quê?	Contatos provenientes da exportação do cacau e ligação do empreendedor com internacional (formado em comércio exterior).	Vontade dos empreendedores e ligação com o mercado norte-americano.	Contatos provenientes da participação em feiras e premiações.
O quê?	Preferência pelos intensos, especialmente 100%.	Todo o portfólio.	Varietais e Saborizado com Café.
Onde?	18 países: na América do Norte (Canadá e Estados Unidos), América do Sul (Chile e Uruguai), Europa (Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Finlândia, Holanda, Inglaterra, Noruega, Portugal, Suíça), Ásia (Japão e Hong Kong), Oceania (Austrália e Nova Zelândia).	Estados Unidos	Estados Unidos e Inglaterra
Como?	Exportação – distribuidores, lojas físicas e online	Exportação – lojas físicas e online	Exportação – lojas físicas e online
Processo de formação	Emergente	Emergente	Emergente

Fonte: elaborado pela autora.

Foram também analisados os recursos internos das empresas estudadas, visando a obter uma análise *inside-out* (BARNEY, 1991) da vantagem competitiva para internacionalização. Uma vez que a internacionalização é uma extensão da estratégia empresarial (MELIN, 1992), analisar os recursos internos da firma são fundamentais a fim de compreender as características idiossincráticas das empresas que são projetadas para mercados externos. Dessa forma, após analisar a classificação dos recursos de Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Grant (1991),

chegou-se as seguintes categorias de análise embasadas na teoria: recursos tangíveis (financeiros, físicos e tecnológicos) e intangíveis (humanos, organizacionais e reputação).

Os recursos financeiros foram apontados como essenciais pelas três empresas estudadas, uma vez que todos os casos reestruturaram o processo produtivo de cultivo do cacau e estabeleceram suas fábricas totalmente com recursos próprios, sem contar com linhas de crédito ou financiamentos governamentais. Ainda, a AMMA e Baianí estão com planejamentos de ampliar seus investimentos com consolidação de novas lojas (AMMA) e nova fábrica (Baianí).

Os recursos físicos, por sua vez, referem-se a estrutura física utilizada em uma firma, como máquinas, fábricas e outros ativos fixos (BARNEY, 1991). Estes recursos obtém um destaque maior no caso da AMMA, visto que a Baianí e a Mestiço ainda tem processos de fabricação mais artesanais, com capacidade produtiva limitada, o que inclusive prejudica o fluxo normal de vendas internacionais.

Os recursos tecnológicos, por sua vez, não foram considerados essenciais, pois em duas das três empresas estudadas, o chocolate é desenvolvido de forma artesanal, sendo inclusive uma característica do chocolate *Tree to bar*. Portanto, trata-se de um processo com pouca necessidade de tecnologia de ponta e pouca inovação abarcada.

Os recursos humanos são de suma importância nas estratégias das empresas estudadas, visto que a produção de chocolate *Tree to bar* é altamente dependente da sensibilidade e conhecimento do *chocolate maker*, quem desenvolve as receitas dos chocolates. No caso da Baianí e da Mestiço, os recursos humanos são ainda mais importantes, visto serem ainda uma fabricação artesanal do chocolate, em que há uma maior influência humana. Assim, a responsabilidade humana é maior para atingir a qualidade e padronização necessárias.

No que tange aos recursos organizacionais - estrutura de trabalho, planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, cultura e reputação da empresa (BARNEY, 1991) -, as três empresas relataram que é um ponto que necessitam desenvolver, mas também comentaram de iniciativas que demonstra que estão buscando aprimorar este tipo de recurso. Portanto, menciona-se este item no quadro como um recurso “em desenvolvimento”.

Já a reputação é apontada como de suma importância em todos os casos, uma vez que no setor de chocolate *bean e Tree to bar*, existe essa característica da transparência das empresas para com os clientes e consumidores, priorizando os princípios de responsabilidade ambiental e social. Além disso, o *storytelling* é muito importante para a concretização de vendas, pois o público que compra esse tipo de chocolate tem interesse em saber quem está por detrás do negócio. Assim sendo, a boa imagem da marca e consequente reputação é fundamental para estas empresas.

Ainda, os entrevistados de cada empresa foram também questionados no que tange aos recursos que consideram valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (BARNEY, 1991). Cada um desses recursos estão elencados no quadro abaixo e observa-se que se tratam de recursos que geram vantagem competitiva sustentável para as empresas e que tornam suas organizações únicas. Além disso, tais recursos são imperfeitamente imitáveis por uma ou a combinação de três razões: (a) condições históricas únicas da empresa; (b) ambiguidade causal; (c) complexidade social (BARNEY, 1991). Por fim, apresenta-se abaixo, uma síntese das verificações empíricas do elemento relacionados aos recursos internos dos casos estudados:

Quadro 10 - Síntese dos Recursos Internos identificados nos casos estudados

Recursos	AMMA	Baianí	Mestiço
Recursos tangíveis - FINANCEIROS	Investimento fabril por conta própria, inclusive a criação de lojas/café.	Reestruturação da fazenda e planos de nova fábrica com recursos próprios.	Recursos próprios em marketing e estrutura física (fazenda de cacau e fábrica).
Recursos tangíveis - FÍSICOS	Estrutura fabril com maquinário avançado e alta capacidade produtiva (maior que o necessário).	Amêndoa especial e protocolo de produção do cacau; porém maquinário deficitário e pouca capacidade produtiva.	Importância imediata. Diferencial da empresa, com equipamentos de qualidade em comparação com outras <i>beanto bar</i> de pequeno porte.
Recursos tangíveis - TECNOLÓGICOS	Setor focado na pesquisa de novas tecnologias.	X	x
Recursos intangíveis - HUMANOS	Equipe eficiente e comprometida. Importância <i>chocolate maker</i> – desenvolve receitas e novos produtos.	Muito importantes (fabricação artesanal) e dependência da sensibilidade do <i>chocolate maker</i> .	Característica artesanal. Importância para a qualidade e padronização do chocolate. Toque fino do <i>chocolate maker</i> .
Recursos intangíveis - ORGANIZACIONAIS	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento
Recursos intangíveis - REPUTAÇÃO	Zelo pela imagem e pelos princípios socioambientais da empresa.	Mais importante, tanto na qualidade do chocolate, como também na reputação dos fundadores (do casal).	Boa imagem da marca fortalece as vendas, importância da recomendação boca a boca, além de ser referência pelos cursos que oferece.
Recursos VRIO	Energia interna, estilo de vida que a empresa promove, especialmente consumo sustentável e pureza dos chocolates.	Paixão por fazer chocolate, <i>storytelling</i> do casal e da fundação da empresa (recursos empreendedores).	Individualidade dos chocolates varietais, transparência e respeito ao cliente e consumidor.

Fonte: elaborado pela autora.

Assim sendo, tendo finalizado o estudo dos 3 casos da presente pesquisa, em termos de suas estratégias de internacionalização e recursos internos, a próxima seção irá finalizar a análise dos elementos do tripé de estratégia, por meio do estudo do ambiente institucional.

4.3. O AMBIENTE INSTITUCIONAL NO APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo e o conteúdo da estratégia empresarial estão envoltos por um contexto, o conjunto de circunstâncias econômicas, sociais, políticas, entre outras (DE WIT; MEYER, 2004). Por esta razão, é de fundamental importância analisar também o ambiente institucional no qual as estratégias internacionais das empresas produtoras de chocolate *Tree to bar* originárias com cacau do sul da Bahia se desenvolvem, uma vez que a perspectiva institucional procura essencialmente compreender esse contexto (PENG *et al*, 2009). As instituições são definidas, metaforicamente, como “as regras do jogo” e formalmente definidas como as restrições humanamente concebidas que estruturam a interação humana e, assim, auxiliam a reduzir incertezas para as organizações (NORTH, 1990).

Contudo, nos estudos de internacionalização, poucos são os estudos que analisam o ambiente institucional do país de origem, uma vez que a maioria tende a se concentrar em como os fatores do país de destino influenciam o investimento estrangeiro direto e as decisões sobre o modo de entrada (MONTICELLI *et al*, 2017). Isto posto, destaca-se a relevância do presente capítulo, que analisa as instituições formais e informais domésticas que restringem ou auxiliam a internacionalização do chocolate *bean* e *Tree to bar* brasileiro.

Antes de adentrar no ambiente institucional propulsor da internacionalização, que é o foco da presente pesquisa, cabe salientar o apoio de alguns agentes formais institucionais que atuam para aumentar a competitividade da cadeia do cacau e do chocolate e, conseqüentemente, tornar o setor mais apto a competir internacionalmente. Nessa perspectiva está o trabalho da CEPLAC - Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira – e do CIC – Centro de Inovação do Cacau -, destacados pelos entrevistados como sendo fundamentais para a mudança estratégica ocorrida nas fazendas de cacau da região nos últimos anos. Muitas das fazendas migraram ou estão em processo de migração para a produção de um cacau fino, enquanto outras também estão verticalizando com a produção de chocolate, gerando, portanto, um valor agregado maior para toda a cadeia.

A CEPLAC foi instituída pelo Decreto 40.987, de 20/02/1957, para executar um plano de recuperação econômico-rural da lavoura cacaueira que naquela época estava passando por

uma queda de produtividade e de produção. Desde 1990, integra a estrutura do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária (MAPA) e desenvolve atividades de pesquisa, extensão rural e ensino agrícola. Na CEPLAC, por exemplo, os produtores têm acesso a um espaço onde podem avaliar a qualidade das amêndoas de suas fazendas. Além das práticas agronômicas com o cacau, alguns entrevistados destacaram o fato de a CEPLAC possuir um centro de pesquisa de chocolate, que funciona como uma incubadora de empresas, com uma planta piloto de chocolate que, desde 2002 auxilia diversos produtores a processarem o cacau e a transformá-lo em chocolate. Cerca de 15 pequenas marcas artesanais de chocolate nasceram ali (ONDEI, 2015). Assim, a CEPLAC, apesar de não estar diretamente ligada à internacionalização, dá um pontapé inicial no apoio à competitividade do cacau e do chocolate, segundo o entrevistado da Mendoá.

Nos mesmos moldes da CEPLAC, também funciona o CIC, inaugurado em 2017, por iniciativa do Parque Científico e Tecnológico do Sul da Bahia, mas que tem uma governança de cunho privado. O CIC faz análises variadas em amêndoas de cacau, em um laboratório especialmente construído que presta serviços a produtores de variados portes e também à indústria processadora. Assim, os produtores podem atestar a qualidade de suas amêndoas e vendê-los por preços mais justos, sem ser um cacau *commodity*. O CIC também possui em sua estrutura um Laboratório do Chocolate, que oferece treinamentos e educação de profissionais e iniciantes na fabricação de chocolate *bean to bar* e derivados (CENTRO DE INOVAÇÃO DO CACAU, 2019). Alguns entrevistados elogiaram a atuação do CIC e da CEPLAC, no sentido em realizar a parte científica, de pesquisa, e também escolher amêndoas para participar de concursos no *Salon du Chocolat* (entrevista ABICAB) e, assim, instigar os produtores a se fazerem presentes internacionalmente, e também no sentido de trazer uma referência de padrão para o cacau (entrevista sócio – Baianí).

Além disso, foi a partir de agentes formais institucionais que estruturou-se o pleito da Indicação Geográfica do Cacau do sul da Bahia, por meio da Associação Cacau Sul Bahia (ACSB), fundada em 2014, e formada por cooperativas, associações e instituições setoriais que representa três mil produtores de cacau da Região Sul da Bahia (ASSOCIAÇÃO CACAU SUL BAHIA, 2019). Assim, a associação é uma instituição preocupada com a padronização da produção para garantir a qualidade necessária ao cacau e, conseqüentemente, ao chocolate fino. Nesse contexto, a certificação aparece como uma forma de tornar essa conexão clara para o mercado (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018). Para tal, a ACSB tem pelo menos 14 associações credenciadas, cujos produtores pleiteiam a indicação de procedência.

Percebe-se, assim, uma multiplicidade de atores e de agentes formais institucionais na cadeia do cacau e do chocolate na Bahia no que se refere ao mercado interno. Já no que se refere

ao mercado externo para a promoção do cacau e chocolates brasileiros destacam-se os seguintes agentes formais institucionais: Apex-Brasil, ABICAB, FIEB, Associação *Bean to Bar* Brasil, bem como as instituições informais.

4.3.1 Instituições Formais

Os *frameworks* institucionais são formados por restrições formais e informais. As formais incluem as regras políticas, decisões judiciais e contratos econômicos (NORTH, 1990) e as informais, por outro lado, incluem normas de comportamento socialmente sancionadas, que estão embutidas na cultura e na ideologia de uma sociedade (SCOTT, 1995). Assim, as instituições formais têm como exemplos as leis, regulações e regras (PENG et al, 2009) de um determinado arranjo institucional.

No contexto da internacionalização, as instituições formais podem guiar ou limitar os atores em sua inserção internacional, podendo atuar de maneira positiva, negativa ou até mesmo indiferente (MONTICELLI *et al*, 2017). Na presente pesquisa, as Instituições Formais foram analisadas segundo as categorias definidas convergindo com o referencial teórico e de importância para o campo, quais sejam: Incentivos fiscais, Barreiras comerciais, Políticas de fomento à exportação e Agentes Formais Institucionais (associações e instituições que promovam a internacionalização).

Especificamente as categorias dos incentivos fiscais e das barreiras comerciais foram empiricamente declaradas como insignificantes, tanto pela análise dos dados primários como secundários. Os entrevistados declararam que o único incentivo fiscal que as empresas têm ao exportarem é a isenção de impostos nacionais, como PIS, COFINS, ICMS, ISS, entre outros, mas sendo tal isenção uma regra padrão para qualquer exportação nacional, de qualquer produto ou serviço. Trata-se inclusive de um princípio mundialmente aceito de não exportar tributos, o que também é seguido pelo governo brasileiro. Nessa mesma linha, tampouco os entrevistados declararam utilizar qualquer linha de financiamento específica para exportação ou para a produção do cacau ou chocolate. Alguns destacaram inclusive que os juros altos e a morosidade do processo não compensavam a possibilidade de um eventual financiamento. Assim, não foram identificados empiricamente algum tipo de incentivo governamental nesse sentido que auxiliasse na promoção dessas exportações. Acredita-se que isso está relacionado ao tamanho e a falta de estrutura das empresas estudadas, e também por desconhecimento de possibilidades de linhas de financiamento pra exportação, uma vez que no setor calçadista, em empresas de maior porte, Calixto (2013) identificou as linhas de financiamento como parte importante do ambiente institucional do setor.

Segundo os entrevistados, não há barreiras comerciais internacionais impostas ao chocolate brasileiro. Porém, como em vários outros produtos, existem regras locais - adequação de rótulos e questões sanitárias – que devem ser respeitadas. Mas, em nenhum dos casos, foi algo impeditivo para a exportação e, como salienta a diretora administrativa da Mestiço, “em relação a isso, a nossa legislação é a pior de todas que até agora do que a gente conhece”. Assim, as empresas não encontram maiores dificuldades nos trâmites em outros países, por já estarem de certa forma preparadas com as exigências do mercado nacional, que muitas vezes são superiores a de outros países. Dessa forma, endossa-se a literatura que declara que, muitas vezes, as empresas de países emergentes exportam como uma forma de procurar ambientes institucionais mais estáveis, já que a instabilidade política e a competição informal têm efeitos robustos na propensão de exportação das empresas de economias emergentes (KRAMMER; STRANGE; LASHITEW, 2017).

Apesar de não ser especificamente uma barreira comercial, conforme visto no caso da Mestiço e também relatado pela Baianí, as burocracias da legislação nacional para envio de uma exportação, bem como o custo do frete internacional (especialmente pelo pequeno volume), acabam se tornando uma barreira para as exportações do chocolate *Tree to bar* brasileiro, pois encarecem e também prejudicam as negociações internacionais. Muitas vezes, o preço do chocolate brasileiro é competitivo, mas o frete encarece sobremaneira o produto. Com vistas a “driblar” essa barreira, a Baianí opta por levar as barras consigo, como uma “amostra” para os Estados Unidos, na quantidade máxima permitida pela legislação americana, e, assim, não incorrer nos trâmites burocráticos nem encarecer seu produto com o custo de frete. Entretanto, esse comportamento traz consequências negativas no que tange a ausência de consolidação de estatísticas nacionais de exportação, bem como a não entrada de divisas internacionais para o país. Tais questões acabam inclusive por limitar o desenvolvimento de políticas públicas para o setor, por não se ter acesso aos dados de exportação deste chocolate e, conseqüentemente, não se obter a real fidedignidade da relevância desse setor para a economia brasileira.

As políticas de fomento à exportação e os agentes formais institucionais (associações e instituições que promovam a internacionalização), por sua vez, estão muitas vezes interligados. Por essa razão, a seguir serão descritos e analisados o papel, especialmente de três agentes formais institucionais no fomento às exportações, a saber: Apex-Brasil e ABICAB – que juntos formam o projeto setorial *Brazilian Sweet and Snacks* -, bem como a Federação das Indústrias da Bahia e a Associação *Bean to Bar* Brasil.

4.3.1.1 Atuação do Projeto *Brazilian Sweet and Snacks* – parceria Apex-Brasil e ABICAB

A Apex-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos -, ou seja, principal agente formal institucional brasileiro no fomento à internacionalização de empresas, a fim de obter maior capilaridade e abrangência nacional, promove “Projetos Setoriais”, que visam a promoção da indústria brasileira no mercado internacional. Essa iniciativa é desenvolvida em parceria com as associações empresariais que representam os setores produtivos, sendo que praticamente todos os setores da economia brasileira são atendidos pela Apex-Brasil (APEX-BRASIL, 2019).

De forma geral, os objetivos dos projetos setoriais são: facilitar o acesso das empresas brasileiras aos principais mercados internacionais; prospectar oportunidades de negócios de exportação; bem como melhorar a percepção internacional sobre as empresas, produtos e serviços brasileiros. Para atingir tais objetivos, diversas ações de promoção comercial são desenvolvidas no âmbito de um projeto setorial, tais como: missões empresariais, rodadas de negócios, participação em feiras internacionais, vinda de compradores estrangeiros para o país, estudos de mercados para o setor, entre outras.

No caso da promoção internacional do chocolate brasileiro, o Projeto Setorial chama-se *Brazilian Sweet and Snacks* (SNS), uma parceria entre ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas) e Apex-Brasil. Este projeto começou em 1998 e é um dos projetos setoriais mais antigos da Apex. Atualmente, apoia 59 empresas, uma representatividade de 93% do mercado de chocolates - com grande parte das empresas concentradas em São Paulo e Rio Grande do Sul. É, portanto, mais focada no chocolate industrial, apoiando apenas algumas empresas de chocolate *bean e Tree to bar*, como a Nugali, Dengo, Nakau, AMMA e Negro Doce.

O projeto tem como objetivo oferecer produtos e serviços que realmente atendam todos os níveis de maturidade exportadora. Por esta razão, contempla uma consultoria com as empresas apoiadas, de gestão de maturidade, em um atendimento individualizado para que possam ampliar suas capacidades internacionais. Além disso, também atua na participação em feiras internacionais, realiza projetos compradores com a vinda ao Brasil de potenciais compradores internacionais, estudos de mercado e relatórios estatísticos, cartilha de competitividade com passo a passo de como exportar, missões comerciais e prospectivas, capacitações de comércio exterior, além de uma assessoria de imprensa internacional.

A ABICAB destaca que, na assessoria internacional, o projeto promoveu uma linha de comunicação, com um *storytelling* contratado com uma empresa de relações públicas

internacional sobre a história do cacau brasileiro e a interlocução com o chocolate, de forma a comunicar a qualidade desse chocolate e projetar a imagem do cacau brasileiro como um cacau de origem. A entrevistada comenta que outros países produtores de cacau fazem o mesmo: “O Equador trabalha bem essa questão do cacau fino, Peru e Colômbia também. É uma coisa que você está vendo muito”. O objetivo é também mostrar o Brasil com uma produção de cacau absolutamente sustentável, diferentemente de grandes indústrias, como relembra o entrevistado da Apex-Brasil: “porque o chocolate europeu, da Lindt, ele não é sustentável”.

Nesse sentido, o SNS tem projetos para a construção dessa imagem com o convite a jornalistas internacionais e formadores de opinião para virem ao Brasil: “Já fizemos projetos de imagem no passado que nos renderam capas de revista (...). Também para trazer o jornalista internacional e mostrar, levar para a fazenda de cacau porque é um lugar encantador” (entrevista ABICAB), ou seja, tais projetos acabam impactando a cadeia como um todo, independente das empresas apoiadas.

No que tange às feiras internacionais em que o projeto está presente, as principais são de cunho genérico, de doces no geral, como a ISM de Colônia, na Alemanha, e a feira *Sweets and Snacks* em Chicago, nos EUA. A participação brasileira no *Salon du Chocolat*, por exemplo, feira mais voltada para o chocolate fino, onde o mundo do chocolate se encontra, era até então organizada pelos governos da Bahia e Pará e pela Federação das Indústrias da Bahia. “(..) Tinha dois estandes e ficou um pouco confuso, dois estandes Brasil, o Brasil se apresentando de forma um pouco diferente em uma ação internacional e de imagem” (entrevista ABICAB). Em 2019, entretanto, o projeto setorial *Brazilian Sweets and Snacks* assumiu a organização do estande no *Salon du Chocolat* em Paris, a fim de unificar a imagem do chocolate do Brasil internacionalmente e, assim, evitar uma multiplicidade de “Brasis”. “Agora a nossa ideia é fazer todo mundo junto, integrado, (...) tentando ter esse encontro para todo mundo ter a mesma linguagem” (entrevista ABICAB).

Assim sendo, ambos os entrevistados do escopo do projeto setorial, da ABICAB e da Apex-Brasil, apontaram para o fato de que esse setor é permeado por diversos agentes formais institucionais/players que acabam se consolidando geralmente no âmbito estadual (especialmente da Bahia ou do Pará), sendo um fator complicador para a unificação de estratégias e de imagem a nível federal. O entrevistado da Apex-Brasil comenta que chegou inclusive a observar uma certa “competição” entre os dois estados, em que um enfatiza as características do seu cacau e do ambiente preservacionista, em detrimento do outro. Ainda segundo ele, “tá acontecendo aquele movimento de criação de um monte de instituições, e cada

um puxa pra um lado, uma zona institucional e de apresentação lá fora”. A respeito disso, a ABICAB também relata:

(...) a gente entende que está tudo bem, tem algumas questões ali às vezes regionais, estaduais, às vezes com o pessoal junto ao governo precisa pleitear alguma coisa para esse grupo especificamente. (...) A gente gostaria muito que realmente juntasse todo mundo pelo menos para o trabalho internacional embaixo de um guarda-chuva do projeto, Brasil, para a gente não ter esse desencontro. Acaba tendo um desalinhamento, cada um tem um discurso (entrevista ABICAB).

Assim, observando esse cenário em que um excesso de agentes formais institucionais pode ser inclusive um complicador do processo de internacionalização dessas empresas, ambos os agentes formais institucionais (Apex-Brasil e ABICAB) estão encabeçando um grupo de trabalho, com liderança da ABICAB, e congregando a Federação da Indústria da Bahia, a Federação da Indústria do Pará, o governo do estado da Bahia, o governo do estado do Pará, para discutir como uniformizar essas ações internacionais. “Sabe por quê? Pra gente discutir parte dessa estratégia, a gente se matar nessas reuniões. Mas pra fora não acontecer mais “o cacau da Bahia, o cacau do não sei o que, e tal”.” (entrevista Apex-Brasil). Ainda segundo o entrevistado da Apex-Brasil, essa iniciativa ocorreu durante a edição do *Salon du Chocolat* em novembro de 2019 e a primeira reunião ocorreria em dezembro do mesmo ano, ou seja, trata-se de um amadurecimento e consolidação institucional recentíssimo, cujos impactos e resultados ainda são difíceis de prever.

Uma vez que as escolhas estratégicas feitas pelas empresas são baseadas na relação entre instituições e empresas (PENG, 2002; 2003), esta percepção de “bagunça institucional” no apoio brasileiro à internacionalização do chocolate, com o envolvimento de diversos agentes formais institucionais - como Apex, ABICAB, FIEB, FIEPA (Federação das Indústrias do Pará), e governos dos estados da Bahia e Pará, via suas secretarias de agricultura - também é percebida por algumas empresas, como a Mestiço.

(...) na realidade é um certo balaio, inclusive é uma certa dificuldade para quem organiza a presença do Brasil lá no outro país porque tem vários, digamos, patrocinadores que financiam a presença lá. (...) é uma presença institucional no Brasil e aí tanto o produtor de cacau, quanto o fabricante de chocolate, pode se candidatar a ir. (...) Então isso varia de estado para estado, é meio bagunçado isso daí. Não existe um foco (entrevista sócio – Mestiço).

Isto posto, a ABICAB ressalta que este alinhamento de discurso internacional é fundamental, pois percebem que outros países produtores de cacau como Colômbia e Equador, vêm fazendo um trabalho integrado e bem organizado de imagem. “A gente precisa se organizar para poder fazer isso de uma forma mais estruturada, esse é o desafio. Estamos batalhando nisso para realmente ter um discurso único” (entrevista ABICAB). A Apex-Brasil

também salienta a importância de fortalecer esse setor devido a expectativa de acordo da União Europeia com o Mercosul, o que facilitará a importação de chocolates europeus.

No que tange a participação das empresas *bean to bar* no projeto setorial, atualmente o projeto vem passando por reformulações de forma a buscar uma estratégia visando a abarcar uma nova linha do cacau e do chocolate *bean to bar*. Nesse sentido, o pioneiro de produção de cacau fino no país, já vem participando do projeto e inclusive do seu comitê gestor, instrumento de governança que delibera a respeito das principais questões estratégicas do projeto. Da criação dessa nova linha e ampliação da cadeia do chocolate no projeto SNS, a entrevistada da ABICAB complementa: “o Grupo *Bean to Bar* tem ações diferentes, tem necessidades diferentes de empresas de chocolate mais de massa, (...) Nessa linha a gente está trabalhando para fortalecer essa vertical. Eles precisam ser atendidos” (entrevista ABICAB).

Dessa forma, a fim de contemplar essas empresas *bean to bar* no projeto que, tradicionalmente são de menor porte, a ABICAB aprovou, em julho de 2019, uma mensalidade específica para esse grupo, com valor inferior às demais empresas, justamente por terem uma realidade diferente, como salienta a entrevistada: “Eu já tive no Pará e conversei bastante com empresas da Bahia e a realidade deles é completamente diferente. São empresas que às vezes têm dois funcionários, é microempresa (...) às vezes a barreira é financeira, isso não pode ser um impeditivo”. Ou seja, trata-se de uma mudança de perspectiva do projeto muito recente, que está começando a acompanhar as tendências de crescimento do chocolate mais fino, conforme pode-se observar do excerto retirado da entrevistada da ABICAB:

(...) o que a gente mais quer é fortalecer esse segmento *bean to bar*, trazer mais empresas porque a gente entende que é fundamental para a imagem do chocolate brasileiro (...) Para a imagem tem que ser o chocolate mais *gourmet*, o *bean to bar*, que traz essas características mais sensoriais, que nem o vinho, né? É isso que é o especial e a gente vê ali sim que tem potencial de crescimento, é ali que a gente acha que essas empresas têm um futuro muito brilhante. (...) a ideia é fortalecer esse grupo e vendo quais seriam outras ações que seriam interessantes para trabalhar ainda melhor (entrevista ABICAB).

Para as empresas *bean to bar* no projeto setorial, a ideia da Apex-Brasil é de atuar especialmente em 3 tipos de ações: 1) refinamento do *storytelling*, com unificação do discurso do cacau e chocolate fino brasileiro; 2) intensificar os projetos compradores com convidados internacionais vindo ao Brasil, “porque se ele visita Gana, ele vê pobreza; se ele visita o Peru e Colômbia, ele vê só um cacau amazônico. Se ele visita aqui o Brasil, ele vê indústria, ele vê várias regiões, pelo menos 3 regiões produtoras de cacau” (entrevista Apex-Brasil); 3) apoiar os chocolates *bean* e *Tree to bar* brasileiros no envio de barras para participação em concursos internacionais.

Nessa perspectiva, a entrevistada da ABICAB comenta que é inclusive possível contemplar o apoio para a ida das empresas ao Festival de Seattle, feira importante para o chocolate *bean to bar*, como vimos no subcapítulo dos casos estudados. A respeito dessa feira, ela relata: “estamos super abertos, se é uma coisa que as empresas querem, se é uma ação importante para negócio e imagem, país, vamos defender. Eu acho que é por aí, escutar bastante do pessoal para a gente poder atender” (entrevista ABICAB).

O entrevistado da Apex-Brasil também salienta a respeito de planos futuros das estratégias de internacionalização desse setor, em que se busque um programa de abertura de subsidiárias/lojas das marcas brasileiras de chocolate no exterior, seja por meio de franquias ou “uma loja do Brasil, vendendo diversos chocolates com cacau de origem, apostar em *pop-ups stores* com os chocolates de origem, contando essas histórias dos *terroirs* (...), das amêndoas, permitindo que o camarada experimente isso” (entrevista Apex-Brasil). Segundo ele, o modelo atual (de exportação para distribuidores e lojas físicas já consolidadas) não favorece o trabalho de marca e imagem. Entretanto, ele também ressalva que apenas duas marcas brasileiras de chocolates *bean to bar* tem lojas próprias no Brasil: a AMMA e a Dengo. “Então esse é um movimento, desses caras montarem as lojas no Brasil, ainda é muito novo. Quem dirá pra fora, entendeu?”. Ou seja, trata-se de um plano futuro, para quando houver um maior amadurecimento dessas marcas.

Dessa forma, percebe-se que há uma abertura do projeto setorial para inserção das empresas *bean to bar* no escopo do apoio institucional de fomento às exportações, como endossa a fala do entrevistado da Apex-Brasil: “A Apex tem feito essa mudança, que é recentíssima (...). Até o começo desse ano (2019) a gente tava falando em exportar Garoto, era isso. A gente só olhava pro chocolate, o chocolate das caixas”. Entretanto, ele também salienta que será um desafio, pois o projeto terá que lidar com duas realidades e estratégias completamente distintas: a do chocolate *bean* e *Tree to bar* e a do chocolate industrial, de massa.

Assim sendo, essa mudança de paradigma no apoio do projeto setorial de chocolates, ampliando o seu escopo para englobar o chocolate *bean* e *Tree to bar* apesar de muito recente, começou a ser percebida pelas empresas entrevistadas, pois todas comentaram que houve essa abordagem recente da ABICAB para abrir um diálogo com esse público.

Entretanto, o sócio da Baianí critica a abrangência do projeto, por haver um “mix” de diversos produtos, como chocolates industriais, amendoins, balas e doces em geral, o que acaba sendo difícil de focar nas necessidades do chocolate *Bean to bar*. Além disso, segundo ele, o projeto está mais focado na exportação de quantidade, de volume de exportação. Conforme ele relata, “a gente é muito pequenininho ainda e não conseguimos ser vistos”. Percebe-se,

portanto, uma lacuna nas nos agentes formais institucionais para este setor em específico e, quando isso acontece, instituições informais geralmente entram em jogo para fornecer constância as organizações (NORTH, 1990), sendo exatamente o que acontece com esse setor, como será visto adiante.

Contudo, a maioria das empresas entrevistadas relatam estar havendo uma aproximação da ABICAB, devido a gradual visibilidade do *bean to bar*: “a própria ABICAB, (...) já começaram a procurar a gente, porque eles já verificaram o quanto o setor de doces em geral está estabilizado, até por uma questão de melhoria na qualidade da alimentação; e o nosso chocolate está crescendo a taxa de 50, 60, 70% ao ano” (entrevista sócio – Mestiço). Logo, constata-se que, com essa mudança de paradigma do projeto setorial entre Apex-Brasil e ABICAB – com uma abertura maior para o chocolate fino, com uma política de mensalidade diferenciada para empresas de portes menores, onde geralmente se encaixam as empresas *bean* e *Tree to bar* - está havendo uma mudança nas “regras do jogo” do apoio institucional de fomento às exportações do chocolate *bean* e *Tree to bar* brasileiro, uma vez que as instituições são definidas, metaforicamente, como “as regras do jogo” (NORTH, 1990).

Outros estudos brasileiros já haviam analisado a influência dos projetos setoriais na internacionalização de setores específicos. No setor vinícola, por exemplo, o projeto *Wines of Brazil* é percebido como de grande importância pelas empresas do setor, especialmente pelo aprendizado compartilhado e a criação da “marca Brasil”, além de congregar vinícolas de diversos portes, ainda que ocorra um favoritismo das maiores vinícolas, por estas se envolverem na liderança institucional do projeto (MONTICELLI *et al*, 2017). Este último ponto, por exemplo, é similar ao que ocorre no projeto setorial do chocolate, em que os grandes *players* industriais são os mais favorecidos. No setor calçadista, o projeto *Brazilian Footwear* é muito bem visto pelas empresas do setor, especialmente pelo fornecimento de dados do setor e de mercados-alvo, gerando uma orientação estratégica de internacionalização (CALIXTO, 2013), percepção esta que não é a mesma das empresas *bean* e *Tree to bar* do projeto setorial de chocolate, pois, por ainda não participarem do projeto, não tem acesso as informações geradas por este.

Similarmente, o setor de arquitetura, por meio do projeto setorial *Built by Brazil* foi analisado considerando suas influências para a internacionalização do setor (BIANCHI; FIGUEIREDO, 2015). Os autores concluíram que ainda existia um descompasso entre os interesses da Apex-Brasil e dos escritórios de arquitetura, por aquela ter um desconhecimento de como funciona o universo de arquitetura. Tal visão é similar aos achados da presente

pesquisa, em que parece haver uma lacuna entre os interesses de gestão do projeto setorial SNS e os das empresas *Tree to bar* analisadas, embora tal situação pareça estar se modificando.

4.3.1.2 Atuação da FIEB – Federação das Indústrias da Bahia

A CNI, Confederação Nacional da Indústria, descentraliza sua atuação nas diferentes unidades federativas brasileiras, por meio das “Federações de Indústrias”, presentes em cada estado brasileiro. No caso da Bahia, por exemplo, a CNI está presente pela FIEB, a Federação das Indústrias da Bahia, a qual, por meio do CIN - Centro Internacional de Negócios - promove apoio a internacionalização das empresas do seu estado. Assim, ainda que “trabalhe em rede, cada CIN tem sua estratégia ou até mesmo de acordo com a realidade do seu estado” (entrevista gerente CIN-FIEB).

Na teoria, o escopo de atuação do CIN-FIEB seria o de indústrias, mas atualmente seus atendimentos se baseiam prioritariamente no apoio a pequenas e médias empresas, sendo que os setores mais demandantes são os de cosméticos, alimentos e bebidas, segundo a analista de comércio exterior da FIEB. Portanto, o apoio institucional de promoção à internacionalização da FIEB também engloba a cadeia produtiva do cacau e do chocolate.

Nesse âmbito, o agente formal institucional destaca que são realizadas ações voltadas para a promoção comercial, capacitação gerencial e técnica, inteligência comercial, atração de investimentos internacionais e cooperação internacional, além de questões mais operacionais, como emissão de certificados de origem, para todos os setores da indústria interessados. A FIEB especificamente, também promove um programa de competitividade internacional (PCI), que indica caminhos para que as MPMEs industriais aumentem a sua competitividade e, que assim, estejam aptas a competir no mercado nacional e internacional, pois, segundo o que comenta a analista de comércio exterior da FIEB: “quando a gente fala em internacionalização, a gente fala em um sentido mais amplo, não só de exportação. A gente fala de um aumento da competitividade das indústrias”.

Assim, o PCI inicia com uma avaliação individual da empresa (um diagnóstico), seguida de elaboração do próprio Plano de Competitividade para Internacionalização (PCI), composto de indicações das ações necessárias para ampliar as oportunidades de negócios internacionais da empresa, em termos de ações de capacitação, de inteligência e promoção comercial (FIEB, 2019). Dessa maneira, a FIEB trabalha com a indicação de parceiros para a melhoria da competitividade da empresa, como SEBRAE, Apex-Brasil, também por meio do PEIEX (Programa de Qualificação para Exportação), e diversas entidades nacionais e internacionais,

além do próprio Sistema FIEB (SENAI/CIMATEC, IEL, CIEB) (FIEB, 2019). Assim, segundo a gerente do CIN, o papel principal da FIEB nesse sentido é o de ser articulador. Após a elaboração do plano, a Federação também elabora estudos de mercado, além de apoio à participação das empresas em missões técnicas e comerciais, feiras internacionais, rodadas de Negócios, dentre outros. A importância desse tipo de atividade de planejamento estratégico para a internacionalização é fundamental quando se pensa no escopo do chocolate *bean to bar*, visto se tratarem de empresas quase que neonatas e que necessitam uma visão melhor de gestão e técnica, uma vez que a competitividade também pode se traduzir em exportação.

Outro ponto encabeçado pelo CIN-FIEB e, especialmente por sua gerente de negócios internacionais, é a questão do marketing territorial, explorando a origem dos produtos, no intuito de promover a origem como um fator diferencial e de maior competitividade dos produtos e, conseqüentemente, agregação de valor. Nessa perspectiva, foi criado um programa de marketing territorial origem Bahia, com alguns setores prioritários: Cacau e Chocolate, Charuto, Cachaça e Café. Segundo a gerente, “coincidentemente, não de propósito, são setores que começam com a letra C”.

Assim, no caso específico do apoio ao chocolate, o CIN-FIEB promove rodadas de negócios na feira de agronegócios de Salvador, a FENAGRO, e também no Festival de Chocolate de Ilhéus, com a presença de compradores internacionais, *traders* e jornalistas, como uma forma de referendar a origem do cacau e do chocolate baiano. A sócia da Baianí salienta que tais rodadas trouxeram, na última edição em 2019, convidados da Câmara do Comércio do Canadá, e também o cônsul da Espanha, que inclusive interessou-se em exportar os chocolates da Baianí para a Espanha. Assim, endossa-se a literatura em que diz que as instituições diretamente determinam quantas flechas uma firma tem em sua aljava (INGRAM; SILVERMAN, 2002), pois caso a Baianí concretize essa exportação para a Espanha, esta terá sido fruto do apoio de agentes formais institucionais e, portanto, trata-se da relação entre instituições e empresas que determinam sua estratégia empresarial (PENG 2002; 2003), que, neste caso, traduz-se na escolha estratégica de um novo mercado-alvo.

Todavia, uma das principais ações realizadas pela FIEB para o setor de cacau e chocolate é a execução de uma missão comercial ao *Salon du Chocolat* em Paris, paralela ao estande na feira e também feita em parceria com a Apex-Brasil, por meio de um convênio com a rede CIN. Tal missão é realizada desde 2017 e envolve atividades como visitas técnicas a fábricas, redes de lojas de chocolate *gourmet*, *chocolatiers* e *delicatessens*; rodadas de negócios com potenciais compradores, importadores e distribuidores; workshops, conferências e encontros técnicos com especialistas no mercado; além de um evento promocional na

Embaixada do Brasil para convidados do setor de cacau, chocolate e turismo com a presença de *chefs* brasileiros.

A respeito dessa programação, a gerente do CIN-FIEB destaca: “Já por três anos seguidos fizemos workshops e aulas dentro de uma escola referência de chocolate na França. (...) Conversa com os *chocolatiers*, visitas às lojas em troca de informações e testemunhos”. A entrevistada da ABICAB, que participou em 2018 da missão, também elogiou a agenda técnica e complementou: “essa parte de missão prospectiva eu acho fundamental também para as empresas se atualizarem. O que o mercado está demandando? O que os concorrentes estão fazendo? (...) todas essas tendências eu acho riquíssimo para você levar de volta” (entrevista ABICAB).

Em 2019, a missão contou com a participação de 29 empresas, sendo 14 do Pará, 11 da Bahia, duas de Santa Catarina, uma de São Paulo e uma do Rio Grande do Sul. Entretanto, trata-se de uma missão que engloba a cadeia como um todo, levando tanto o produtor como também o fabricante de chocolate, com uma proporção de aproximadamente 40% empresas de cacau e 60% de chocolate. Apesar da maior presença de empresas de chocolate, percebe-se que a missão e também o trabalho no geral do CIN-FIEB é mais intenso para o cacau do que para o chocolate, conforme salienta a analista de negócios internacionais: “o forte maior, que a gente trabalha, a missão, o tema de exportação enfim, normalmente é mais interesse na amêndoa de cacau”.

Sobre a questão da uniformidade do discurso internacional para o setor do cacau e do chocolate, a gerente do CIN-FIEB também considera o trabalho de um grupo de trabalho fundamental, para pensar estrategicamente o setor de uma forma ampla. Sobre a interlocução da entidade com a ABICAB, ela comenta que esta, apesar de ter um foco no consumo de um produto diferente do que a FIEB vem trabalhando, está de fato procurando se integrar mais ao chocolate baiano. “Primeiro que as fabricantes de chocolate, nem da Bahia nem Pará ameaçam a Nestlé ou a Garoto. É inútil” (entrevista gerente CIN-FIEB). Assim, observa-se que a FIEB também endossa a mudança das “regras do jogo” institucional (NORTH, 1990) que está ocorrendo no fomento à exportação para o chocolate fino do país.

Entretanto, apesar de a FIEB parecer mais voltada às políticas de fomento de exportação do chocolate *bean e Tree to bar* em comparação com a ABICAB, duas das três empresas entrevistadas declararam que o *Salon du Chocolat* ainda é uma feira diferente do que atende as necessidades dos fabricantes desse segmento, por ser um evento voltado mais para grandes fabricantes de chocolate, não tanto para o artesanal. Além disso, é uma feira que concentra principalmente o mercado europeu, onde a concorrência para o chocolate *bean to bar* é mais intensa, visto que é sede de grandes chocolaterias e famosos chocolates, como o belga e suíço.

Dessa forma, infere-se que a missão acaba sendo mais produtiva para o produtor de cacau, que tem potencial de vender suas amêndoas de cacau fino para essas grandes indústrias europeias. Para as empresas produtoras de chocolate, certamente há um ganho de imagem e aprendizado, mas a conquista de clientes é mais complicada no mercado europeu.

Dessa forma, as entrevistadas da FIEB relataram que tem planos futuros de realização de apoios a feiras na Holanda, Canadá e Nova York, que estariam mais voltadas ao chocolate artesanal e *bean e Tree to bar*. Assim, dado o panorama do trabalho do CIN-FIEB junto à cadeia do cacau e do chocolate, percebe-se que, de fato se trata de um trabalho mais voltado para o chocolate regional, que é um chocolate *bean e Tree to bar*, diferentemente da ABICAB, por exemplo, que tem uma atuação de apoio ao chocolate mais industrial. Entretanto, parece que as ações realizadas pela FIEB no apoio à internacionalização ainda não são percebidas com tanta efetividade pelas empresas *Tree to bar* e também pelas ouvidas na presente pesquisa. É por essa razão que essas empresas se uniram e criaram uma associação própria, foco da próxima seção.

4.3.1.3 Associação Bean to Bar Brasil

Tudo começou com algumas degustações promovidas por alguns *chocolate makers*, em que se juntavam alguns amigos e, outras vezes abria para público, para provar suas próprias barras de chocolate e também chocolates *bean to bar* de diversas partes do mundo. Aos poucos, outros chocolateiros foram se juntando às degustações: Baianí, Luíza Abraham, Mestiço Chocolates, entre outros. “E foi assim que a ideia da Associação nasceu”, conta a presidente da associação, *chocolate maker* da marca Mission Chocolate e também presidente da Associação *Bean to Bar* Brasil. Logo, a Associação *Bean to Bar* Brasil nasceu da reunião de alguns apaixonados pela produção artesanal de chocolate a partir da amêndoa de cacau (ASSOCIAÇÃO BEAN TO BAR BRASIL, 2019).

Foi fundada em 2017, e teve como sócios fundadores as empresas Baianí Chocolates, Casa Lasevicius, Luisa Abram, Mestiço Chocolates, Mission Chocolate, Modaka Cacau de Origem e Var Chocolates. Atualmente, conta com 19 associados de empresas fabricantes de chocolates *bean to bar* e/ou *Tree to bar*. Para ser associado, as empresas passam por um processo seletivo, em que apenas 3 novos associados são incorporados a cada 6 meses, até porque é realizada uma vistoria a fim de saber se a empresa é de fato uma *bean* ou *Tree to bar*. Assim, a associação foi construída por chocolateiros, por *chocolate makers*, sem apoio governamental, como ressalta a sócia da Baianí.

Um dos principais objetivos da associação é a educação do público consumidor a respeito das nuances da produção, do negócio, dos benefícios do chocolate não industrializado,

das possibilidades culinárias, das pessoas envolvidas e do prazer da degustação de um chocolate verdadeiro (ASSOCIAÇÃO BEAN TO BAR BRASIL, 2019). Segundo o que comenta a entrevistada da associação, endossando também o que foi visto na análise das condições de demanda na análise do diamante de Porter, “muitas pessoas ainda não conhecem o chocolate brasileiro (...) então a gente tem de meta duas coisas: divulgar o chocolate dentro do Brasil, mas também lá fora. Para mudar essa ideia de que o Brasil não tem chocolate bom”.

A associação é hoje presidida por uma californiana radicada em São Paulo e que possui uma vasta história no mundo do chocolate, tendo já inclusive trabalhado na Dandelion, uma das principais fabricantes de chocolate *bean to bar* norte-americanas. Assim, percebe-se que a associação já tem em seu âmago uma conexão internacional, em que as redes de relacionamento/networks das principais lideranças desse agente formal institucional também influenciam de alguma forma a internacionalização das demais empresas associadas (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

De fato, diversas ações que realiza tem uma atuação mais voltada para atividades internacionais. A principal destas é a participação em grupo, em estande coletivo, do *The Northwest Chocolate Festival*, que acontece em Seattle, nos Estados Unidos, onde as empresas vão por iniciativa própria, com investimento individual, segundo o sócio da Mestiço. Ou seja, é uma forma indireta de atuação, uma vez que são as empresas que encabeçam as participações, mas por meio de um agente formal institucional, a Associação *Bean to Bar* Brasil, ainda que sem qualquer tipo de apoio e ingerência governamental. Inclusive, foi a participação neste festival que, como visto no estudo dos casos, possibilitou a jornada de internacionalização das empresas Baianí e Mestiço, especialmente desta última, em que novamente percebe-se a relação entre empresa e instituição na definição de suas estratégias empresariais (PENG 2002; 2003). A presidente da associação também comenta que, ao participar do festival em Seattle, a associação coloca um requerimento de que cada empresa deve fazer algum tipo de programação (uma degustação, palestra ou workshop), a fim de causar interatividade com o público e, consequentemente, mais atratividade para o chocolate brasileiro. Segundo o que ela comenta, o brasileiro já está obtendo um bom reconhecimento nesse segmento internacional, até porque não tem nenhum país que vai como associação de chocolate, então isso é muito bem-visto como uma forma de articulação.

Outra atividade internacional realizada em conjunto, via associação, é o envio de barras de chocolate para a participação em prêmios internacionais. Segundo o que conta a entrevistada, as empresas têm um grupo no *whatsapp*, onde compartilham informações sobre os prêmios e se organizam com relação aos prazos para envio. Ela comenta também que há um espírito

colaborativo entre as empresas, que consideram mais importante fortalecer o movimento como um todo, do que apenas uma marca. Ainda complementa: “a gente envia os chocolates juntos para Londres, para Nova York, para Seattle, tem esse esforço de reunir as nossas marcas. Quando o pacote chega, é cheio de chocolates brasileiros pra ser parte dos prêmios. Então, todos os prêmios reconhecem o Brasil como um país, onde os fazedores de chocolate trabalham juntos”. Como já analisado no estudo dos casos, a participação nestas premiações internacionais foi que estimulou a consolidação da empresa Baianí, ou seja, é um arranjo formal institucional que diretamente determina quantas flechas uma firma tem em sua aljava para gerar vantagem competitiva (INGRAM; SILVERMAN, 2002).

Ademais, a associação anualmente organiza o “*Bean to Bar Chocolate Week*” (tendo já ocorrido duas edições, uma em 2018 e outra em 2019), que acontece parte em São Paulo e parte no Sul da Bahia. A programação envolve a realização de cursos, palestras, degustações, painéis e workshps sobre vários temas afeitos ao cotidiano do chocolate *bean to bar*. Além disso, há também um espaço de feira de chocolates *bean to bar*, onde as marcas expõem e vendem suas barras, bem como um tour pelas fazendas de cacau na Bahia. A programação conta com nomes internacionais de renome do chocolate *bean to bar*, que são convidados pela Associação *Bean to Bar* Brasil para virem ao país também como uma forma de conhecerem o cenário local e promover a imagem do chocolate brasileiro.

Assim, a associação também trabalha na mudança de visão de como o cacau e o chocolate brasileiro são vistos internacionalmente. A sócia da Baianí, por exemplo, ressalta que existia uma barreira de imagem com relação a amêndoa baiana. “O primeiro ano que a gente foi pro festival de Seattle em 2017, a gente foi olhado como ETs, assim, “o que é que esses caras querem trazer amêndoa baiana aqui?”.” Dessa forma, ela comenta que tal situação tem se modificado, especialmente após a vinda de nomes influentes do setor a nível internacional à *Bean to Bar Chocolate Week*, a convite da Associação *Bean to Bar* Brasil. Segundo ela, os convidados geralmente ficam encantados e estarecidos com o nível tecnológico e o nível de conhecimento de cacau que a Bahia tem hoje.

Nessa perspectiva, o fundador da Dandelion, que também esteve no Brasil a convite da Associação *Bean to Bar* Brasil, em entrevista para Giller (2018) elogia a forma como os fabricantes de chocolate *bean to bar* no Brasil tem se ajudado mutuamente a aprender como fazer chocolate. Esta melhoria da imagem do cacau e chocolate brasileiro no exterior também se traduz em vendas: “Então, quando em 2016, a gente levou amostras de cacau pros EUA e ninguém quis, esse ano a gente já teve 4 propostas, de *makers* diferentes, um do Japão e 3 dos EUA” (entrevista sócia – Baianí).

Assim, o sócio da Baianí ressalta que, em um período muito curto de tempo, a associação fez muita coisa importante. Tanto é que os associados da *Bean to Bar* Brasil hoje detém, provavelmente, a maior quantidade de prêmios no chocolate do Brasil. A respeito dessa visibilidade que a associação está trazendo ao chocolate *bean to bar* brasileiro, ele ainda ressalva:

Então nós somos a vitrine do chocolate brasileiro, coletivamente. Todos nós somos extremamente premiados. Internacionalmente. Não é que é assim, somos premiados lá em Gramado, ou em São Paulo. É premiado nos maiores prêmios de chocolate do mundo (...) a gente é muito pequenininho, a gente não significa muito ainda, porém eu dou sempre a carteirada, falo: “Em volume pode ser que a gente não seja nada, mas em qualidade e em vitrine para o chocolate do Brasil, quem está fazendo o trabalho somos nós, com recursos próprios. Todos nós, coletivamente e individualmente” (entrevista sócio – Baianí).

Dessa forma, percebemos que, apesar de não contar com apoio governamental, a Associação *Bean to Bar* Brasil acaba sendo mais efetiva no apoio às demandas específicas do chocolate *bean to bar* e que também tem uma visão e mentalidade internacional bem eloquente, visto que as pessoas que estão a frente têm uma interlocução e uma rede de relacionamento muito forte com *players* internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2003). Ademais, por trabalharem em conjunto visando ao fortalecimento do setor do que de uma marca em si, endossa o que diz a literatura de que a competição por recursos e clientes entre as organizações “deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente” (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 26). Além disso, considerando que uma empresa integrada em um ambiente institucional em específico busca otimizar seu desempenho de acordo com o contexto em que opera (PENG; LUO, 2000), percebe-se que, ao perceber a lacuna dos arranjos formais institucionais federais no apoio ao chocolate *bean e Tree to bar*, é que estas empresas decidem fundar a sua associação e, assim, criar um agente formal institucional próprio e procurar se beneficiar mesmo neste contexto.

Pode-se dizer que a Associação *Bean to Bar* Brasil está na transição entre uma instituição formal e informal, pelo fato de ser apenas uma associação de empresas, sem vínculo às políticas de fomento à exportação brasileiras. Assim, a próxima seção irá abordar a respeito das instituições informais.

4.3.2 Instituições Informais

Conforme supracitado, os *frameworks* institucionais são formados por restrições formais e informais. As informais incluem normas de comportamento socialmente sancionadas, que estão embutidas na cultura e na ideologia de uma sociedade (SCOTT, 1995). North (1990)

sugere que, em situações em que as restrições formais falham, restrições informais entrarão em jogo para reduzir a incerteza e fornecer constância às organizações. Assim, enquanto que a seção anterior analisou o ambiente institucional em termos das instituições formais, a presente seção analisará as informais por meio de duas categorias: as redes de relacionamento, bem como a orientação internacional/mentalidade exportadora das empresas.

A importância dos contatos da empresa, ou seja, *networking* e redes de relacionamento que facilitaram os negócios internacionais das empresas foi ressaltado como de suma importância por todos os entrevistados. O sócio da Mestiço, relata que essa é uma característica dos chocolates *bean e Tree to bar*, por ser um produto muito de nicho. Nessa visão, a diretora administrativa da Mestiço também complementa: “é um mercado muito pequeno, eu conheço alguém que conhece e alguém que te conhece, e eu conheço. (...) É *networking* puro”. Ela novamente reitera que todos os movimentos de exportação da empresa foram realizados por meio de contatos internacionais efetivados em eventos e premiações internacionais, conforme já relatado nas estratégias de internacionalização da empresa.

Da mesma forma que a Mestiço, os demais casos também declararam importantes as redes de relacionamento para a exportação do chocolate. O fundador da AMMA salienta que foi o começo de tudo das vendas internacionais da empresa, então, fundamental. A outra entrevistada da AMMA comenta que o *networking* é importante não somente para a primeira venda, mas também para a manutenção das exportações. Por essa razão, a empresa procura estar muito próxima de seus clientes internacionais, com atenção ao pós-venda e com mensagens inclusive do próprio fundador, a fim de criar uma relação amistosa e mais informal. A Baianí, por sua vez, também relata que o grande lucro dos eventos internacionais em que se fazem presente e também os que realizam no Brasil (no caso da *Bean to bar Chocolate Week*) é o *networking*. A sócia da empresa também salienta que, pelo fato de se tratar de uma comunidade mundial e indústria muito pequena, é necessária ajuda um do outro para expandir e se fazer conhecido. Assim sendo, também por esse viés de instituições informais, percebe-se a interrelação com a Teoria de Networks, em que as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

No que tange à orientação internacional/mentalidade exportadora dessas empresas, esta reflete, de forma geral, na inovação e proatividade da empresa na busca de mercados internacionais, estando, portanto, associado com inovação, visão gerencial e postura competitiva proativa (KNIGHT; CAVUSGIL, 2014). Desta feita, foi unânime entre os entrevistados que, no geral, as empresas de chocolate *bean e Tree to bar* brasileiras tem

estratégias de atuação mais voltadas para o mercado interno, e assim também o é com as três empresas caso estudadas. Nesse sentido, algumas empresas declararam que hoje ainda não tem uma orientação internacional, mas no futuro sim, pois estão em uma fase de estabilização, sendo inclusive mais fácil trabalhar no mercado nacional do que no mercado internacional, já que o mercado doméstico concede uma maior regularidade de pedidos. Dessa forma, tais empresas têm como prioridade estratégica a consolidação nacional, justificada pelo fato de serem empresas com poucos anos de fundação.

Entretanto, observa-se, em vários casos, uma atuação empreendedora internacional dos seus fundadores, especialmente no caso da AMMA, que teve na figura do seu fundador um exemplo de desbravamento de mercados internacionais de forma autônoma, bem como da Baianí, em que o casal fundador já tinha uma conexão com o mercado estadunidense pelo fato de já terem morado no país. Assim, tendo o país como uma “segunda casa”, pensar no mercado americano como um local para a venda do chocolate Baianí era algo, de certa forma, natural. Assim sendo, apesar de todas as empresas estudadas como caso na presente pesquisa terem declarado não terem uma orientação internacional prioritária, verifica-se que, empiricamente, existem claros sinais que denotam essa orientação, ainda que não seja a principal prioridade das empresas. Outro fator que demonstra essa orientação internacional está nas embalagens dos chocolates. A AMMA vende seu chocolate, até mesmo no Brasil, em embalagem bilíngue e o livro contando a sua história, “Floresta, cacau e chocolate”, de 2016, também foi lançado em edição bilíngue (português e inglês). Isto claramente demonstra o interesse e o preparo da empresa em desbravar novos mercados e tornar-se conhecida além do país. Assim sendo, corrobora-se o conceito de Knight e Cavusgil (2014), uma vez que o caso de orientação internacional da AMMA e da Baianí também estão associados com inovação, visão gerencial e postura competitiva proativa, especialmente com esses dois últimos atributos.

Por fim, cabe também analisar outro conceito abordado pela visão baseada em instituições, no que tange a análise do impacto do ambiente institucional sobre as decisões de negócios internacionais, por meio do conceito de distância institucional (KOSTOVA, 1999), que se refere a diferenças entre o ambiente institucional do país de origem e o do país hospedeiro. Conforme a literatura, a tendência seria expandir para mercados externos com um ambiente institucional similar ao de seu país de origem, ou seja, com uma baixa distância institucional (ROCHA; ÁVILA, 2015). Dessa forma, verifica-se que essa lógica não se aplica aos casos estudados, uma vez que as três empresas estão presentes especialmente em países distantes institucionalmente do Brasil (principalmente Estados Unidos e Europa), e até

prospectando mercados ainda mais distantes, como o Japão, de uma cultura oriental totalmente diferente da nossa, ocidental.

Entretanto, cabe também salientar que todas as empresas caso estejam presentes nesses países em modos de entrada que exigem pouco comprometimento de recursos, apenas com exportação. Eventualmente, se buscassem modelos de entrada com maior comprometimento, como operações de investimento externo direto (lojas ou fábricas), essas empresas poderiam buscar mercados institucionalmente mais próximos, pois segundo a literatura, quanto menor for a distância institucional entre os países de origem e os países de destino, maiores seriam as chances das empresas adotarem modos de entrada que representassem maior comprometimento (XU; SHENKAR, 2002).

Isto posto, analisadas tanto as instituições formais e informais, a próxima seção irá realizar uma síntese dos principais achados das categorias analisadas na visão baseada em instituições para o chocolate *bean e Tree to bar* brasileiro.

4.3.3 Síntese da visão baseada em instituições

Conforme a literatura, a visão baseada em instituições foca a interação entre as instituições e as organizações, considerando que a escolha estratégica feita pela empresa como resultado dessa relação (PENG, 2002; 2003). De fato, a partir do analisado nas seções anteriores, no que tange as instituições formais e informais, percebe-se que muitas escolhas estratégicas de internacionalização das empresas analisadas são influenciadas pelo ambiente institucional, seja positivamente ou negativamente.

No que tange as instituições formais, foram analisadas inicialmente as restrições mais ambientais como incentivos fiscais e barreiras comerciais. Em ambos os casos, estas são inexistentes para o caso do chocolate *Tree to bar*, o que pode ser tanto positivo como negativo. A ausência de incentivos fiscais, por exemplo, é negativa e também contempla a falta de incentivos financeiros, como linhas de financiamento e acesso ao crédito para o setor. Por outro lado, a ausência de barreiras comerciais para o chocolate brasileiro é positiva, visto que o produto tem livre acesso a mercados internacionais, sem impeditivos, apenas cumprindo as legislações locais. Entretanto, do campo emergiu uma categoria nova, a das barreiras logísticas, que impactam negativamente as exportações do setor, devido ao alto custo do frete para pequenos volumes (por se tratar de um mercado de nicho).

Quanto às políticas de fomento de exportações, estas são geralmente capitaneadas por agentes formais institucionais, como é o caso da Apex-Brasil que, para o setor de chocolate,

trabalha em conjunto com a ABICAB em um projeto setorial; e também da FIEB, que apoia a internacionalização de empresas de um modo geral e também realiza ações específicas para o chocolate. Em ambos os casos, as ações não estavam tão voltadas para o *bean to bar* e em, algumas missões, especialmente a missão para o *Salon du Chocolat*, existia uma “bagunça institucional”, com vários players (agentes formais institucionais) atuando isoladamente e passando uma imagem desalinhada para o exterior, ou seja, complicando e não beneficiando a internacionalização do setor.

Esta percepção é compartilhada por Monticelli *et al* (2017) que concluiu que algo similar ocorre no setor vitivinícola brasileiro, cujo ambiente institucional também é caracterizado pela fragmentação em vários agentes formais institucionais que representam interesses que são por vezes conflitantes e por vezes convergentes. Tal fragmentação é negativa pois existe um baixo nível de comprometimento por parte das empresas com estes agentes, com grande rotatividade de membros e saídas das instituições e com variados níveis de compromisso. (MONTICELLI *et al*, 2017). Entretanto, o setor vinícola é um setor com uma uniformidade maior de produtos, enquanto que no caso do chocolate brasileiro, ainda parece existir uma certa “concorrência” entre o chocolate de massa, o chocolate considerado *premium* mas não puro, e também do chocolate *bean e tree to bar*, e ainda os com cacaus de origem de diferentes estados. Assim sendo, parece que carece de um amadurecimento do setor no sentido de buscar promover-se mutuamente, não apenas em prol de um lado ou de outro.

Entretanto, percebe-se que, por liderança da Apex-Brasil, está se criando um grupo de trabalho com todos esses agentes formais institucionais envolvidos, de forma a uniformizar as ações e o discurso do cacau e do chocolate no exterior, bem como abarcar o chocolate *bean to bar* para dentro do projeto setorial, que até então tinha um enfoque maior para o chocolate industrial. Nota-se, assim, uma tentativa de mudança das “regras do jogo” nesse arranjo institucional (NORTH, 1990).

O agente formal institucional que mais tem sido efetiva para promover o chocolate *bean e Tree to bar* brasileiro é a Associação *Bean to bar* Brasil, que não possui nenhum apoio governamental e foi consolidada por iniciativa própria pelas empresas de chocolate *bean to bar*. Assim, valida-se empiricamente o que North (1990) sugere que, em situações em que as restrições formais falham, restrições informais entrarão em jogo para reduzir a incerteza e fornecer constância às organizações. Ainda, a partir do movimento realizado no Brasil, percebe-se que as empresas *bean e Tree to bar* adotam condutas similares, ou seja, trata-se de um isomorfismo mimético, em que a imitação se dá de forma involuntária, como pela transferência de funcionários em diferentes empresas ou até mesmo de forma explícita, por meio de

consultorias ou associações, (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 80), como é o caso das associadas da Associação *Bean to Bar* Brasil.

De forma geral, as empresas salientaram que, na prática, o trabalho desses agentes formais institucionais não tem um impacto tão relevante nas estratégias de internacionalização das empresas, sendo muito mais um trabalho individual de cada marca. Nesse sentido, destacam-se as instituições informais, baseadas na rede de contatos que as empresas estabeleceram na comunidade *bean to bar* a nível mundial, que tem auxiliado na consolidação de vendas internacionais e também na manutenção destas. Quanto à orientação exportadora/mentalidade internacional ainda que, no geral, as empresas brasileiras não tenham uma prioridade estratégica internacional, por estarem mais focadas no mercado doméstico por serem recentes e estarem em um período de estabilização e de consolidação no mercado doméstico, observa-se que as empresas estudadas têm diversos indícios de uma mentalidade mais internacional.

Novamente, cumpre mencionar que a seleção dos mercados-alvo e dos modos de entrada das empresas estudadas não são baseados no conceito de distância institucional (KOSTOVA, 1999), por terem escolhido mercados-alvo com uma alta distância institucional (ROCHA; ÁVILA, 2015), ainda que com modos de entrada em que há pouco comprometimento de recursos e investimentos, a exportação. Dessa forma, o campo de análise desse estudo não endossa tal conceito. Assim, o quadro resumo abaixo sumariza estes principais pontos do ambiente institucional.

Quadro 11 – Síntese da verificação empírica da análise institucional

INSTITUIÇÕES FORMAIS	
Incentivos fiscais	Não identificado em nenhum dos casos, nem uso de linhas de crédito para o setor e/ou específicas para exportação.
Barreiras comerciais	Inexistem para a exportação do chocolate brasileiro. Mas empresas sentem fortemente as barreiras logísticas como um entrave para as vendas internacionais.
Políticas de fomento à exportação e Agentes Formais Institucionais que promovam a internacionalização	ABICAB – mais voltada ao industrial; FIEB – focada na exportação do cacau e na missão ao <i>Salon du Chocolat</i> ; vários <i>players</i> envolvidos no discurso internacional, consolidação recente de um grupo de trabalho para uniformizar a mensagem. Associação <i>Bean to Bar</i> Brasil promove um trabalho mais efetivo para a internacionalização do <i>Tree to bar</i> brasileiro – projeto comprador e imagem e participação em feira.
INSTITUIÇÕES INFORMAIS	
Redes (networks) facilitadores da internacionalização	Importantes no início das vendas internacionais e também para a manutenção.

Orientação internacional/Mentalidade exportadora	Foco maior no mercado doméstico, mas indícios de orientação internacional, com visão gerencial e postura proativa (empreendedorismo internacional e embalagens bilíngue, por exemplo).
Análise da distância institucional dos mercados de internacionalização	Distância institucional não impacta na escolha de mercados-alvo, visto que empresas estão presentes em mercados distantes institucionalmente. Mas, estão presentes com menos comprometimento de recursos (exportação) apenas.

Fonte: elaborado pela autora.

Assim sendo, os achados da presente pesquisa identificaram influências positivas e negativas do ambiente institucional para a internacionalização das empresas de chocolate *Tree to Bar* brasileiras, tal como Monticelli *et al* (2017), identificou no setor vinícola brasileiro. Isto posto, finaliza-se a seção de análise do tripé de estratégia e o próximo capítulo irá abordar as considerações finais da presente pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, analisando seus resultados com base no objetivo geral e específicos definidos. Ademais, apresentam-se também as contribuições acadêmicas e gerenciais, além de limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

O presente estudo realizou uma pesquisa exploratória com base no tripé estratégico formulado por Mike Peng (2008). Destaca-se que o tripé estratégico busca analisar a estratégia de negócios internacionais combinando a visão estratégica da indústria e a visão baseada em recursos, em conjunto com a visão baseada nas instituições. Tais perspectivas não são mutuamente exclusivas. A visão baseada em instituições suplementa e enriquece a pesquisa de estratégia predominante, por conceder atenção à importância das instituições, que até então era negligenciada pela visão baseada em recursos e da indústria (PENG, 2002). Igualmente, cabe salientar que a visão baseada em instituições é apenas uma das três “pernas” do tripé de estratégia, não a única. Assim sendo, é “na combinação com a visão baseada na indústria e na visão baseada em recursos que a visão baseada em instituições pode adicionar seu valor” (PENG et al, 2009, p. 76).

Dessa feita, analisando as três categorias que compõem os pilares do tripé no referencial teórico da presente pesquisa, foram formuladas categorias de análise levadas a campo em forma de entrevistas semiestruturadas realizadas com empresas fabricantes de chocolate *Tree to bar*, bem como com agentes formais institucionais que fomentam a internacionalização do setor,

além de uma formadora de opinião. Ao todo, foram realizadas 13 entrevistas que, juntamente com a análise de documentos, especialmente matérias veiculadas pela imprensa e documentos internos das empresas e instituições (como apresentações e relatórios), permitiram validar empiricamente os aspectos retirados da teoria. De forma geral, praticamente todas as categorias tiveram algum tipo de validação empírica, embora algumas com mais influência no campo estudado do que outras.

O primeiro pilar analisado foi o da indústria do chocolate *Tree to bar* que, contextualizando, verificou-se que a indústria do cacau e chocolate brasileira sofreu uma mudança de paradigma e estratégica recente, com a valorização da produção do cacau fino, insumo para chocolates com um maior teor de cacau e com poucos ingredientes. Esta mudança de estratégia na produção de cacau também influenciou fortemente a verticalização da cadeia produtiva, que culminou na consolidação de produtores de cacau também fabricantes de chocolate *Tree to bar* (da árvore para a barra).

Tal movimento é encabeçado especialmente pelas gerações mais novas de famílias herdeiras de grandes fazendas de cacau do sul da Bahia, cujas fazendas geralmente encontravam-se abandonadas após as crises pelas quais a Bahia passou na década de 90, principalmente a vassoura-de-bruxa, levando a região e a lavoura cacaueira ao colapso. Assim sendo, observa-se que estas novas gerações passaram a enxergar outras formas de atribuir valor ao cacau, de um cacau *commodity* a um cacau especial, sendo possível o desenvolvimento de um chocolate fino.

Isto posto, de forma geral, ao se analisar as “arestas” do diamante da vantagem competitiva de Porter para a indústria do chocolate *Tree to Bar* brasileiro, vê-se que o Brasil, e especialmente a Região Sul Baiana, detêm elementos competitivos sólidos em todos os quatro atributos. Comparados com outros produtores de cacau, o Brasil é um dos raros casos que domina a cadeia produtiva completa do cacau e chocolate e de forma internacionalmente competitiva: com o cultivo de cacau (cada vez de maior qualidade e sendo reconhecido internacionalmente), produção de insumos para o cacau – especialmente o açúcar –, além de estrutura fabril para a produção de chocolate de massa e também *Tree to Bar*. Quando vem para o consumo, o Brasil é um dos cinco principais consumidores de chocolate a nível mundial, embora as condições da demanda brasileira ainda sejam de uma característica mais quantitativa do que qualitativa, pois está recém consolidando uma demanda mais forte por produtos de qualidade e, no caso do chocolate, está formando um paladar com sabores que realcem o cacau, e não apenas o doce.

Entretanto, percebe-se que a indústria analisada não endossa a teoria no âmbito da rivalidade entre as empresas, pois não se trata de uma concorrência no sentido porteriano, em que o objetivo das empresas é de vencerem ou dominarem seus concorrentes. Pelo contrário, apesar do crescimento das marcas e do natural aumento da concorrência, a dinâmica da concorrência entre as empresas *bean* e *Tree to bar* é baseada na Coopetição, em que, além de competir, busca-se cooperar visando a fortalecer o setor como um todo. Assim, destaca-se como uma característica desse setor - também comum a outros setores de produtos artesanais e de movimentos recentes - em que antes da ascensão de uma marca apenas, busca-se o fortalecimento do setor como um todo.

Contudo, a ascensão de um player em específico pode vir a impactar essa dinâmica. Trata-se da Dengo, uma *outlier*, uma grande no meio das pequenas. Quais impactos que isso pode trazer, especialmente na dinâmica do setor e na indústria e no movimento do chocolate *bean to bar*, ainda são pouco visíveis, mas que certamente terá reflexos, podendo gerar mais força para o movimento, na medida em que o torna mais conhecido por meio de uma empresa com uma política de marketing mais agressiva, ao mesmo tempo que pode sombrear o papel das empresas menores, em um movimento que tem como característica intrínseca a produção mais artesanal.

Apesar das características estruturais da indústria, cada um dos casos avaliados possui particularidades em seu processo de internacionalização decorrentes de seus recursos internos. Por essa razão, destaca-se a importância de analisar cada empresa separadamente (AMMA, Baianí e Mestiço), ressaltando suas idiossincrasias e recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis que geraram vantagem competitiva para estas empresas, de forma a projetar estes recursos também para o exterior. Assim, se de um lado, a indústria e o ambiente institucional são uniformes ao contexto, estas promovem diferentes efeitos nas empresas, uma vez que favorecem indiretamente as empresas com maiores estruturas profissionais e mais preparadas para colher os benefícios da internacionalização. Por essa razão, percebe-se que a AMMA, empresa com maior porte e estrutura doméstica mais robusta dentre os casos entrevistados e, conseqüentemente, com maiores recursos, é também a empresa mais internacionalizada, com inserção em mais países.

Contudo, de forma genérica, constatou-se que os recursos tangíveis financeiros têm uma importância estratégica e muito relevante nesse setor, uma vez que os investimentos na fazenda (para as melhorias do cacau e possibilitando a produção de um cacau fino) e investimento na fábrica para a produção do chocolate são dispendiosos e, em todos os casos, foram realizados com recursos próprios, sem linhas de crédito específicas para o setor ou apoio governamental.

Os recursos intangíveis que obtiveram destaque, por sua vez, foram os recursos humanos, uma vez que o chocolate de que estamos tratando é geralmente fabricado de forma artesanal e com grande influência do *chocolate maker*, quem desenvolve as receitas e acompanha de perto o processo, desde a chegada dos lotes de cacau até a embalagem das barras. Também destaca-se a reputação destas empresas, que se guiam muito por seus princípios de responsabilidade social e ambiental, bem como por basearem sua promoção por meio do *storytelling*, que salienta aspectos desde a plantação do cacau - onde é plantado, quem planta, etc - como também do processo produtivo do chocolate - quem são as pessoas por detrás do negócio e qual sua história que a levou a conceber um chocolate. Assim, a transparência e, conseqüentemente, a reputação, é um ativo fundamental e estratégico para as empresas estudadas.

No que tange à análise institucional, historicamente, os agentes formais institucionais da Bahia como a CEPLAC, CIC e Associação Cacau Sul Bahia exerceram e ainda exercem um papel muito relevante, especialmente na consolidação do cacau de origem da região Sul da Bahia e também no incentivo de melhoria da qualidade do fruto, até mesmo com o objetivo de enviar algumas amêndoas para o *Salon du Chocolat*, em Paris. Entretanto, para o chocolate e, especialmente para a exportação deste, ainda existe uma lacuna institucional para o chocolate *bean* e *Tree to bar*.

Assim sendo, no impacto das instituições especificamente para o fomento à internacionalização do chocolate *bean* e *Tree to bar*, percebe-se que as instituições e o ambiente institucional como um todo (formais e informais) tem influências tanto positivas como também negativas para o setor. Dentre as influências positivas foram destacadas a ausência de barreiras comerciais para a exportação do chocolate brasileiro, as reformulações no escopo do projeto setorial da Apex-Brasil visando a englobar o chocolate *bean* e *Tree to Bar* e também as ações internacionais promovidas pela Associação *Bean to Bar* Brasil, consideradas mais efetivas para este setor em específico. Contudo, dentre as influências negativas foram destacadas as barreiras logísticas, como o custo de envio para menores volumes, além da ausência de incentivos fiscais e financeiros, sem acesso à crédito e linhas de financiamento vantajosas. No que tange aos agentes formais institucionais, apontou-se como negativo, o projeto setorial da Apex-Brasil ser mais voltado ao chocolate industrial, bem como o desalinhamento do discurso internacional da cadeia, devido a multiplicidade de *players* institucionais envolvidos. Ainda, o apoio da FIEB mais voltado à exportação do cacau do que ao do chocolate é outro ponto negativo identificado. Dessa maneira, pode-se presumir que, essa lacuna institucional específica à exportação do chocolate *bean to bar* brasileiro se dê em função das características históricas dessa indústria, desconectada de sua principal matéria-prima, o cacau.

De forma geral, percebe-se uma atuação tímida dos agentes formais institucionais promotores de políticas de fomento à exportação nesse setor, seja por englobar diversos *players* institucionais, o que acaba passando uma mensagem desorganizada no exterior e gerando uma perda de imagem, seja por ainda estar mais focada no chocolate industrial. Por essa razão, as empresas, quando decidem se internacionalizar ou quando percebem uma oportunidade nesse sentido, realizam com investimento próprio ou então se consolidam em associações autônomas, caso da Associação *Bean to Bar* Brasil.

Além das análises de cada um dos pilares do tripé de estratégia, a presente pesquisa também analisou as estratégias de internacionalização das empresas estudadas como caso. Dada a lacuna institucional no fomento às exportações, observou-se que muitas delas iniciaram as internacionalizações seja por meio de contatos internacionais, como também por motivações pessoais do próprio empreendedor, que carrega características de um empreendedor internacional. Ademais, percebe-se que as empresas também foram impulsionadas devido às premiações conquistadas em festivais internacionais, que a partir de então constatam que seus chocolates possuem uma boa qualidade e potencial de vendas no exterior. Trata-se, portanto, de uma especificidade do setor, em que estas premiações internacionais se apresentam como uma inserção em mercados internacionais e impulsionador de internacionalização diferente dos demais setores e, até então, não presente na literatura convencional e no escopo teórico sobre o tema.

Assim, acredita-se que, do ponto de vista acadêmico, a presente pesquisa gerou contribuições especialmente por analisar um setor com base no tripé, uma vez que, são poucos os estudos de internacionalização que analisam por essa ótica tridimensional que, como visto, são complementares e que trazem variados *insights* para a análise de um determinado objeto. Ademais, contribui-se também academicamente ao estudar um movimento ainda recente e que vem passando por mudanças praticamente ao mesmo tempo da coleta de dados. Assim, percebe-se ainda uma carência de estudos acadêmicos sobre o tema do chocolate *bean* e *Tree to bar*, tanto no Brasil como no exterior e, por essa razão, objetiva-se incentivar outros pesquisadores a seguirem pesquisando o setor.

Além das contribuições acadêmicas, a presente pesquisa também trouxe contribuições gerenciais, especialmente no que concerne a apresentação do panorama do setor de uma forma completa (visão ambiental da indústria e institucional, além dos recursos internos), objetivando a formulação de estratégias internacionais pelas fabricantes de chocolate *bean* e *Tree to bar* brasileiras de forma mais consciente e estruturada. Ademais, a partir da pesquisa, também objetivou-se incentivar tais empresas a galgarem mercados internacionais e a pensarem na

internacionalização como uma estratégia. Ao se analisar as instituições, também se contribui com as políticas públicas, especialmente as de fomento à internacionalização de empresas, ao se apontar os pontos de melhoria de tais ações.

Dessa forma, considera-se que a presente pesquisa atendeu a seus objetivos plenamente, tanto gerais como específicos, por haver identificado elementos da indústria, dos recursos internos e também das instituições que contribuíram para as estratégias de internacionalização do objeto estudado. Entretanto, a pesquisa também apresentou algumas limitações pois, ao mesmo tempo, em que se trata de uma contribuição estudar um tema tão recente, é também uma limitação. Pelo fato de o movimento *bean e Tree to bar* brasileiro estar se consolidando especialmente nos últimos cinco anos, o trabalho dos agentes formais institucionais em torno desse tipo de chocolate está recém se solidificando, com grupos de trabalho para a internacionalização sendo formados no mesmo ano de escrita da dissertação, ou seja, existe uma ausência de espaço temporal propícia para uma análise mais aprofundada. Ainda, o objeto de pesquisa carece de literatura científica que aborde o tema, especialmente no que tange as definições.

Quanto à coleta dos dados, a pesquisa encontrou limitações na forma das entrevistas que, devido à distância, foram realizadas via Skype, Whatsapp ou outros meios digitais. Estas eram muitas vezes dificultadas por conexões de internet de má qualidade e também devido à impessoalidade das entrevistas nestes meios, especialmente quando o entrevistado não queria aparecer no vídeo. Ademais, ao mesmo tempo em que analisar o tripé teórico constitui-se uma substancial vantagem, para a coleta de dados acabou tornando-se uma desvantagem pois, por englobar diversas categorias de análise, as entrevistas foram, em geral, longas o que, muitas vezes, tornavam a conversa cansativa, tanto para o entrevistado como para o entrevistador.

Os casos estudados também foram outro limitador, pois são casos ainda pouco internacionalizados, com pouca experiência internacional e, conseqüentemente maturidade exportadora incipiente, além de um foco estratégico mais voltado para o mercado doméstico, por tratarem-se de empresas consolidadas muito recentemente e com pouca estrutura para investir em exportações. Dessa forma, cabe questionar-se se o escopo teórico adotado, de analisar estratégias de internacionalização, foi condizente com o perfil do objeto da pesquisa e os casos estudados. Assim sendo, sugere-se o estudo desses casos sob vieses teóricos que englobem os processos iniciais de internacionalização, especialmente no que tange às teorias comportamentais. Destas, acredita-se que pode haver uma relação profunda com a realidade dos casos estudados, a Teoria de Networks (Redes), bem como a do Empreendedorismo Internacional. Isto posto, permanecem estes *insights* como sugestões de pesquisas futuras.

Nessa perspectiva, outras sugestões de futuras pesquisas dizem respeito ao estudo do chocolate *bean to bar* brasileiro como um todo, não focado apenas em empresas *Tree to Bar*, podendo, portanto, abranger chocolates com cacaus de origem da Bahia e Espírito Santo, por exemplo, possibilitando até mesmo comparativos entre os chocolates provenientes de regiões distintas. No sentido comparativo, acredita-se também ser interessante um estudo comparativo do Diamante de Porter com outros países produtores de cacau, a fim de se analisar cientificamente a vantagem comparativa do país em comparação a outros países que tem essa mesma característica do Brasil.

REFERÊNCIAS

AEB – Associação Brasileira de Comércio Exterior [Site institucional]. Disponível em: <www.aeb.org.br>. Acesso em: 13 set. 2018.

ALBERTIM, Bruno. Chocolateria: cacau da Bahia faz um retorno luxuoso. **JC Online**, Recife, 05 ago. 2018. Disponível em: <<https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cultura/boa-mesa/noticia/2018/08/05/chocolateria-cacau-da-bahia-faz-um-retorno-luxuoso-349582.php>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

ALBERTONI, Beatriz. Cacau brasileiro é exaltado pela Mestiço Chocolates. **Prazeres da mesa**, 07 de maio de 2019. Disponível em: <<https://prazeresdamesa.uol.com.br/reportagens/cacau-brasileiro-e-exaltado-pela-mestico-chocolates/>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

APEX-BRASIL [Site institucional]. Participe de nossos projetos com as entidades setoriais. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/participe-dos-nossos-projetos-com-as-entidades-setoriais>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

APEX-BRASIL [Site institucional]. Apex-Brasil e CNI estimulam inserção de chocolate gourmet no mercado internacional. Brasília, 30 de out. de 2018. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/APEX-BRASIL-E-CNI-ESTIMULAM-INSERCAO-DE-CHOCOLATE-GOURMET-NO-MERCADO-INTERNACIONAL>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

AQUINO, Juliana. As polêmicas do Bean to Bar. **Cacau e Cultura**, 15 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://www.cacauecultura.com/post/as-pol%C3%AAmicas-do-bean-to-bar>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

ASSOCIAÇÃO BEAN TO BAR BRASIL [Site institucional]. Disponível em: <<http://www.beantobarbrasil.com.br/>>. Acesso em: 11 jan. 2020.

ASSOCIAÇÃO CACAU SUL BAHIA [Site institucional]. Disponível em: <<http://www.cacausulbahia.org/>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

BAHIA DE VALOR. **Com 70 marcas, Bahia é referência nacional na produção de chocolate de qualidade.** Salvador, 07 de julho de 2019. Disponível em: <<https://www.bahiadevalor.com.br/2019/07/com-70-marcas-bahia-vira-referencia-na-producao-de-chocolate-de-qualidade/>>. Acesso em: 15 dez. 2019.

BAMIATZI, Vassiliki; BOZOS, Konstantinos; CAVUSGIL, S. Tamer; HULT, Tomas. Revisiting the Firm, Industry and Country Effects on Profitability under Recessionary and Expansion Periods: A Multi-level Analysis. **Strategic Management Journal**. 37. 1448-1471. 10.1002/smj.2422, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991, 17(1): 99–121.

_____. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, Vol. 9, Issue 4, pp. 49-61, 1995.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a Análise Econômica. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 131-179.

BIANCHI, C. G.; FIGUEIREDO, J. C. B. A Influência dos Mecanismos de Fomento no Processo de Internacionalização da Economia Criativa no Brasil: o caso da APEX no setor de arquitetura. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 3, p. 174-186, 2016.

BORINI, F. M., RIBEIRO, F. C. F., COELHO, F. P., PROENÇA, E. R. O Prisma da Internacionalização: um estudo de caso. **FACES R. Adm.** · Belo Horizonte · v. 5 · n. 3 · p. 42-55 · set./dez. 2006.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: History and Evolution. In PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002. Cap. 2, p. 31-52.

BRASIL SNS – Brazilian Sweets and Snacks [Site institucional]. Disponível em: <http://brasilsns.org.br/br/m/o_projeto>. Acesso em: 10 jan. 2020.

BUENO, M. Coisas que você não sabe sobre o chocolate. **O Concierge Online**, João Pessoa, 10 de julho de 2019. Disponível em: <<https://oconciiergeonline.com.br/blogosfera/cacau-e-cultura/coisas-que-voce-nao-sabe-sobre-o-chocolate/>>. Acesso em: 26 dez. 2019.

_____. O Movimento *Bean to bar* no Mundo e no Brasil. **O Concierge Online** João Pessoa, 24 de julho de 2019. Disponível em: <<https://oconciiergeonline.com.br/featured/o-movimento-bean-to-bar-no-mundo-e-no-brasil/>>. Acesso em: 26 dez. 2019.

CALIXTO, Cyntia Vilasboas. **Estratégias de internacionalização das empresas calçadistas brasileiras**: uma análise sob a perspectiva da indústria, recursos e instituições. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração, 2013.

CALIXTO, Cyntia Vilasboas; GARRIDO, Ivan; VASCONCELLOS, Silvio; MONTICELLI, Jefferson. Estratégias de Internacionalização das empresas calçadistas: Análise sob a Perspectiva da Indústria, Capacidades Organizacionais e Instituições. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 - n. 04 - p. 513-532 - out./dez. 2013.

CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. **International Business Review**, Vol. 4 No. 2, pp. 115-31. 1995.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext** – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, 2(1), 1-25. 2007.

CARNEIRO, Jorge; BAMMATZI, Vassiliki; CAVUSGIL, T.S. Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms. **International Business Review**, 27, 1057–1064, 2018.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: Editora UFPE, 2003.

CASTRO-GONZALES, Segundo J.; ESPINA, Maritza I.; TINOCO-EGAS, Raquel M. Strategies and competitiveness for emerging countries A comparative study among three South-American countries. **International Journal of Emerging Markets**, Vol. 12 Iss 1 pp. 125 – 139, 2017.

CEPLAC – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira [Site institucional]. Cacau, História e Evolução. Disponível em: <http://www.ceplac.gov.br/radar/radar_cacau.htm>. Acesso em: 15 dez. 2019.

CHOBANYAN, Armen; LEIGH, Laurence. The competitive advantages of nations. **International Journal of Emerging Markets**, Vol. 1 Iss 2, pp. 147 – 164, 2006.

CIC – Centro de Inovação do Cacau [Site institucional]. Disponível em: <<https://pctsb.org/cic/>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CUERVO-CAZURRA, A; MALONEY, M.M; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies**, n. 38, p. 709-725, 2008.

CUERVO-CAZURRA, A.; RAMAMURTI, R. Home country underdevelopment and internationalization: Innovation-based and escape-based internationalization. **Competitiveness Review**, n. 27 (3), p. 217-230, 2017.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

DE WIT, B.; MEYER, R. Strategy: the nature of strategy, Identifying the strategy issues, Structuring the strategy debates, Developing an international perspective In: **Strategy: Process, Content, Context** – an international perspective. Thomson, 4rd Edition, Italy, 2010. Cap. 1, p. 1 – 50.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DUBOIS, Frank Latta; PRIMO, Marcos. State capitalism and clusters: the case of Brazilian shipbuilding. **International Journal of Emerging Markets**, Vol. 11, Iss 2, 2016.

DUNNING, J. **Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach**. In: OHLIN, B. et al (ed.) The international allocation of economic activity. London: Macmillan, 1977.

DURAND, R.; GRANT, R.M.; MADSEN, T. L. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. **Strategic Management Journal**, v.38, 4-16, 2017.

EVANS, S.J. **Chocolate Unwrapped: Taste & Enjoy the World's Finest Chocolate**. Editora Pavilion: Londres, 2010.

FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v.11, 2002, p.57-78.

FARIZA, Ignacio. Países emergentes ascendem de novo. México, 25 de fev. 2018. **El País Brasil**. Disponível em:

<https://brasil.elpais.com/brasil/2018/02/23/economia/1519380339_401396.html>. Acesso em: 03 dez. 2018.

FERREIRA, A. C.; PEREIRA, M. M. O.; ANTONIALLI, L. M. Estratégias de Atuação no Mercado de Cervejas Artesanais: Impactos na Autenticidade dos Produtos. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, p. 377-398, 2019.

FERREIRA, M.A.S.P.V.; REIS, N.R.; SERRA, F.A.R.; COSTA, B.K. Entendendo a Pegada da VBR nos Estudos em Negócios Internacionais: os Últimos Vinte Anos de Pesquisa. **BBR, Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 4, Art. 3, p. 57 - 90, jul.-ago. 2014

FIEB – Federação das Indústrias da Bahia [Site institucional]. Programa de Competitividade para Internacionalização das MPMEs da Bahia. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/CIN/Pagina/277/Programa-de-Internacionalizacao-de-PMEs.aspx>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Brazilian multinationals: competences for internationalization**. Cambridge: Cambridge University, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Bookman/Artmed: Porto Alegre, 2009.

FONTES, Maria Josefina Vervloet. **Do Cacau ao Chocolate: Trajetória, Inovações e Perspectivas das Micro e Pequenas Agroindústrias de Cacau/Chocolate**. Tese de Doutorado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ): Rio de Janeiro, 2013.

FRANGIONI, Zélia. Chocolate *bean to bar* é... **Chocolatras Online**, São Paulo, 23 de julho de 2019. Disponível em: <<https://chocolatrasonline.com.br/chocolate-bean-to-bar-e/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

GAO, G. Y.; MURRAY, J. Y.; KOTABE, M.; LU, J. A “strategy tripod” perspective on export behaviors: evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, 2010. p. 377-396.

GARRIDO, I.L.; VIEIRA, L.M.; SLONGO, L.A.; LARENTIS, F. A escala Experf e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS (BASE)**, v.6, n.4, p. 312-327, 2009.

GILLER, Megan. Chocolate, bioterrorism and the birth of Brazilian funk. **Engadget**, 27 de julho de 2018. Disponível em: <<https://www.engadget.com/2018/07/27/bioterrorism-in-bahia-witches-broom-chocolate/>>. Acesso em: 04 jan. 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GRÃO ESPECIAL. Casal baiano recupera fazenda de cacau da família, na região de Ilhéus, na Bahia, se integra ao movimento internacional Tree to bar e já abocanha prêmios internacionais de grande prestígio. Disponível em: <<https://graoespecial.com.br/casal-baiano-recupera-fazenda-de-cacau-da-familia/>>. Acesso em: 5 jan. 2020.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. 1.ed. Thompson: São Paulo, 2002.

INGRAM, P.; SILVERMAN, B. Introduction. In: INGRAM, P.; SILVERMAN, B. (Eds), **The new institutionalism in strategic management**: 1–30. Elsevier: Amsterdam, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment**. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. **Business relationship learning and commitment in the internationalization process**. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 83-101, 2003.

JORNAL GRANDE BAHIA. Sul da Bahia se consolida como capital dos chocolates finos. Feira de Santana, 18 de jul. de 2018. Disponível em: <<http://www.jornalgrandebahia.com.br/2018/07/sul-da-bahia-se-consolida-como-capital-dos-chocolates-finos/>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamer. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, nº2, pp.124-141, 2004.

KRAMMER, S. M. S.; STRANGE, R. LASHITW, A. The Export Performance of Emerging Economy Firms; the influence of firm capabilities and institutional environments. **International Business Review**, n. 27, p. 218-230, 2017.

KRAUS, S.; MITTER, C.; EGGERS, F.; STIEG, P. Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. **Review of Managerial Science**, 11(3), 691-716, 2017.

KOVACS, E. P. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: a proposição de um framework**. Tese de Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD. Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2009.

KOVACS, E, P.; MORAES, W. F. A. de; OLIVEIRA, B. R. B. Das Emergentes às Deliberadas: dinâmica do processo de formação de estratégias ao longo da internacionalização de empresas nordestinas. In: Anais XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 4 a 7 de setembro de 2011.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **The Academy of Management Review**, 24(2), 308-324, 2009.

LEÃO, A. L. M. S.; VIEIRA, R. S. G.; GAIÃO, B. F. S.; SOUZA, I. L. O que podemos aprender com o estudo de casos em Administração? Um ensaio baseado na abordagem naturalista de Robert Stake. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 45-59, 2012.

LEÃO, D. A. F. de S. Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria de Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais. Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Administração, 2004. (Dissertação de Mestrado).

LEITE, Lucas Rasi Cunha. **Estudo de Competitividade do Cacau e Chocolate no Brasil: Desafios na Produção e Comércio Global**. Versão Digital. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC: Brasília, 2018.

LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, D. B. First-mover (dis) advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19, 1111-1125, 1998.

LU, Y; ZHOU, L; BRUTON, G. & WEIWEN, L. Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p.119-136, 2010.

MCDOUGALL, Patricia Phillips. OVIATT, Benjamin M. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. **The Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 5, pp. 902-906, 2000.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S.; TISDELL, E. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MDIC [Site institucional]. Exportações brasileiras crescem acima da média mundial. Brasília, 12 de abril de 2019. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/3223-exportacoes-brasileiras-crescem-acima-da-media-mundial>>. Acesso em: 13 set. 2018.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**. v. 13. 1992. p. 99-118

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**. Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363.

MESQUITA, R. Fantásticas minifábricas de chocolate em São Paulo. O Estado de S. Paulo, 20 de abril de 2016. Disponível em: <<http://paladar.estadao.com.br/noticias/comida,fantasticas-minifabricas-dechocolate-na-cidade,10000027287>>. Acesso em: 26 dez. 2019.

MESTIÇO CHOCOLATES [Site institucional]. Disponível em: <<https://www.mesticochocolates.com.br/>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.

_____. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, p. 257-272, 1985.

_____. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 4, p. 419-437.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, sep. 1982.

MIRAGAIA, M. Lojas usam cacau nacional em cenário dominado por chocolate importado. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 25 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2015/10/1697437-lojas-usam-cacau-nacional-em-cenario-dominado-por-chocolate-importado.shtml>>. Acesso em: 25 dez. 2019.

MONTICELLI, J. M. Competição, cooperação e cooptação: simetrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 2, p. 1-25, 2015.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; CALIXTO, Cyntia Vilasboas; VASCONCELLOS, Sílvio Luís de; GARRIDO, Ivan Lapuente. A influência de instituições formais na internacionalização das empresas em um país emergente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 358-374, Jul./Set. 2017.

MORAES, Sérgio Garrido, STREHLAU, Vivian Iara, TUROLLA, Frederico Araújo. Produção acadêmica de autores brasileiros sobre Internacionalização: Balanço das publicações no Brasil no Séc. XXI. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. São Paulo, v.10, n. 2, p. 82-96, 2015.

MORAES, Walter F. Araújo, OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra, KOVACS, Erica Piros. Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: uma Análise Crítica. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220, jul./dez. 2006.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES; W. F. A.; SANTOS; H. H.; COSTA, T.G.S. Desempenho Exportador de Empresas Brasileiras: ambiente institucional, localização e recursos competitivos. In: Anais do XLII EnANPAD – Encontro da ANPAD – Curitiba/PR – Outubro/2018.

OLIVEIRA, Cintia. **Produtores de Ilhéus investem no Chocolate de Origem**. Revista Menu. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.revistamenu.com.br/2017/09/21/produtores-de-ilheus-investem-no-chocolate-de-origem/>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

OLIVETTO, Luiza; BADARÓ, Diego. **Floresta, cacau e chocolate**. Editora: Senac São Paulo; Edição: 1, 2016

ONDEI, V. A aposta no chocolate de luxo. **Dinheiro Rural**, 19 ago. 2015. Disponível em: <<https://www.dinheirorural.com.br/secao/capa/aposta-no-chocolate-de-luxo>> Acesso em: 02 jan. 2020.

PADULA, G; DAGNINO, G. B. Untangling the Rise of Cooptation. **International Studies of Management & Organization**. v. 37, n. 2, p. 32-52. 2007.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.

PENG, M. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.

_____. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251-267, 2002.

_____. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, 28(2): 275–296, 2003.

_____; WANG, Denis; JIANG, Yi (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, p. 920–936, 2008.

_____. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

_____; SUN, S. L, PINKHAM, B; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

_____; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, 43(3), 2000, 486-501.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management**. The Academy of Management Review (pre-1986), 1981.

_____. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 12º edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.95-117, Winter Issue, 1991.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, 1996.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

QUINN, J. B. Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.

ROCHA, Angela da; ÁVILA, Henrique De Azevedo. Teoria Institucional e Modos de Entrada de Multinacionais de Países Emergentes. **RAE-Revista de Administração de Empresas** | FGV-EAESP. 2015, vol.55, n.3, pp.246-257.

RONDA-PUPO, G.A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. D. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**. V. 33, 2012.

RUMELT, R.P. How much industry matter? **Strategic Management Journal**, 12, p. 167-186, 1991.

SALAZAR, V. S.; MORAES, W. F. A.; PEREIRA, Y. V. ou LEITE, Y. V. P.; SIQUEIRA, E. S. Resourced Based View: das Proposições de Penrose à Internacionalização. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP**, Ano V, n. 1, 2012.

SALAZAR, V.S. **Aquisição e desenvolvimento de recursos estratégicos de restaurantes gastronômicos: estudo de multicasos na América Latina**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.

SALAZAR, V. S.; MORAES, W. F. A.; LEITE, Y. V. P. Chamem o Chef! O Principal Recurso Estratégico dos Restaurantes Gastronômicos: Estudo de Multicasos na América Latina. **Turismo: Visão e Ação**, v. 19, n. 2, p. 398-422, 2017.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SEBRAE [Site institucional]. Como planejar a sucessão familiar. 18 nov. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-planejar-a-sucessao-familiar,9b7313b1bd0af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 05 jan. 2020.

SEBRAE BAHIA [Site institucional]. Estudo de Mercado – Chocolates gourmet. Salvador, 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Chocolate%20gourmet%20na%20Bahia.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

SEBRAE INTELIGÊNCIA SETORIAL [Site institucional]. Produção e Consumo de Chocolate no Brasil. Novembro-Dezembro 2018. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/producao-e-consumo-de-chocolate-no-brasil/5c0804b1d4f78d1a00f96001>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 12. n. 1. winter 2004. p. 1-18.

SILVA, Martim Francisco de Oliveira e; SILVA, Jorge Ferreira da; MOTTA, Luiz Felipe Jacques da. A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 701-720, 2012.

TEIXEIRA, C. H.; CARVALHO, D. E.; FELDMANN, P. R. The internationalization expansion of JBS and a discussion of Porter's Diamond. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2, n. 1, art. 52, p. 175-194, 2010.

TSENG, C.; TANSUHAJ, P.; HALLAGAN, W.; MCCULLOUGH, J. Effects of firm resources on growth in multinationality. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 961-974, 2007.

VALE POTUMUJU [Site institucional]. Disponível em: <<https://www.valepotumuju.com/>>. Acesso em: 5 jan. 2020.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.

VIOTTO, M.H.; SUTIL, M.; ZANETTE, M.C. Legitimidade como uma Barreira: Análise do Processo de Legitimação do Cacau e Chocolate Premium Brasileiros. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n° 3, maio-jun 2018.

XU, D.; SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, 27(4), 608-618, 2002.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, Winter, pp. 34-57, 1988.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Entrevistas nas Empresas

INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Conte o que sabe sobre o início do processo de internacionalização de sua empresa até os dias atuais, enfatizando os momentos cruciais.
2. Quais são as principais razões/motivações que levaram a empresa a se internacionalizar?
3. Quais produtos são vendidos no mercado internacional? Por que da escolha desses produtos?
4. Em quais países a empresa atualmente se faz presente e com que tipos de modo de entrada (exportação, agente local, subsidiária própria, etc).
5. Por que foram escolhidos esses mercados?
6. Você acredita que a empresa tenha adquirido aprendizados e conhecimentos decorrentes do processo de internacionalização? Comente a respeito.
9. A empresa realizou algum planejamento estratégico para a internacionalização? Este planejamento foi seguido? Ou as estratégias foram surgindo a medida que a empresa entrou em contato com os mercados externos?

INDÚSTRIA

1. Comente o que sabe sobre a história do setor de chocolate no sul da Bahia.
2. Comente sobre a atuação do setor do chocolate *Tree to bar* brasileiro no mercado externo.
3. Indicação de procedência do chocolate tem facilitado e/ou concedido mais credibilidade internacional ao chocolate baiano?
4. Quem são os concorrentes nacionais e internacionais do chocolate *Tree to bar* baiano? Você acha que a concorrência no setor de chocolate baiano pressiona ou estimula a empresa a melhorar sua qualidade?
5. Qual a importância da mão-de-obra especializada e da infraestrutura na região para o desenvolvimento do chocolate e para sua competição internacional?
6. Como é a demanda interna/brasileira de chocolates *Tree to bar*? Essa demanda estimula o desenvolvimento de novos e melhores produtos para a empresa? Você considera essa demanda brasileira de chocolates *premium* sofisticada e exigente?
7. Como se configura a cadeia produtiva do chocolate *Tree to bar* baiano? Você considera que esta cadeia é internacionalmente competitiva?
8. Como se dá a rede de fornecedores dos chocolates *Tree to bar*? Você acha que os fornecedores auxiliam na inovação e aperfeiçoamento dos chocolates?
9. Algum acontecimento fora do controle da empresa já impactou em sua estrutura doméstica ou em sua atuação internacional?

RECURSOS

1. Qual a importância dos recursos financeiros para a estratégia da empresa, tanto no mercado interno como internacional?
2. Qual a importância dos recursos físicos, como máquinas, fábricas e outros ativos fixos para a estratégia da empresa, tanto no mercado interno como internacional?
3. Qual a importância dos recursos tecnológicos para a estratégia da empresa, tanto no mercado interno como internacional?
4. Qual a importância dos recursos humanos para a estratégia da empresa, tanto no mercado interno como internacional?
5. Qual a importância dos recursos organizacionais (como estrutura de trabalho, planejamento formal e informal, coordenação e cultura organizacional) para a estratégia da empresa, tanto no mercado interno como internacional?
6. Qual a importância da reputação para a estratégia da empresa, tanto no mercado interno como internacional?
7. Quais os recursos da empresa que são considerados valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis?

INSTITUIÇÕES

1. Comente sobre os incentivos governamentais para a internacionalização e políticas de fomento à exportação proporcionado à empresa.
2. A empresa usufrui de incentivos fiscais para a internacionalização? Utiliza de linhas de crédito e financiamento específicos para a internacionalização?
3. Existem restrições e/ou barreiras comerciais (tarifárias e não tarifárias) à entrada do chocolate *Tree to bar* brasileiro no exterior?
4. Os acordos econômicos do Brasil favorecem ou direcionam as atividades externas da empresa?
5. Como as instituições (associações de classe e demais entidades, como Associação Cacau Sul Bahia, CEPLAC FIEB, Apex-Brasil e ABICAB) promovem a internacionalização da empresa? Elas facilitam a entrada no exterior? Tem algum programa formal de incentivo à internacionalização? Alguma dessas instituições tem maior proeminência neste tipo de atividade?
6. Qual a importância dos contatos nacionais e internacionais e do networking da empresa na internacionalização?
7. Você considera que a empresa possui uma orientação internacional/mentalidade exportadora que tem como prioridade estratégica a expansão das atividades internacionais?

Entrevistas nos Agentes Formais Institucionais

INSTITUIÇÕES

1. Comente sobre os incentivos governamentais para a internacionalização e políticas de fomento à exportação proporcionado às empresas produtoras de chocolate do sul da Bahia.
2. Tens conhecimento se existem restrições e/ou barreiras comerciais (tarifárias e não tarifárias) à entrada do chocolate *Tree to bar* brasileiro no exterior?
3. Acreditas que os acordos econômicos do Brasil favorecem ou direcionam as atividades externas das empresas produtoras de chocolate do sul da Bahia?
4. Como a instituição em que trabalha tem promovido a internacionalização do chocolate *Tree to bar* brasileiro do Sul da Bahia? Existe algum programa formal de incentivo à internacionalização? Comente sobre esse programa/projeto, suas conquistas e desafios.
5. Como as demais instituições (associações de classe e demais entidades, como Associação Cacau Sul Bahia, CEPLAC FIEB, Apex-Brasil e ABICAB) promovem a internacionalização das empresas produtoras de chocolate do sul da Bahia?
6. Você julga importante os contatos nacionais e internacionais e o networking da empresa na internacionalização desse setor?
7. Você considera que as empresas produtoras de chocolate do sul da Bahia possuem uma orientação internacional/mentalidade exportadora que tem como prioridade estratégica a expansão das atividades internacionais?

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1. Conte o que sabe sobre o processo de internacionalização do chocolate *Tree to bar* do sul da Bahia.

INDÚSTRIA

1. Comente sobre o que sabe da história desse setor no sul da Bahia e de sua atuação no mercado externo.
2. Sabes dizer qual a importância da mão-de-obra especializada e da infraestrutura na região para o desenvolvimento do chocolate *Tree to bar* e sua competição internacional?
3. Tens conhecimento de como é a demanda interna/brasileira de chocolates *Tree to bar*? Você considera essa demanda brasileira de chocolates *Tree to bar* sofisticada e exigente e que estimula o desenvolvimento de novos e melhores chocolates?
4. Tem conhecimento de como se dá a rede de fornecedores e compradores dos chocolates *Tree to bar*? Os fornecedores auxiliam no processo de inovação e aperfeiçoamento dos chocolates?
5. Comente sobre a concorrência/rivalidade interna no setor de chocolates *Tree to bar* do sul da Bahia. Essa concorrência pressiona ou estimula a empresa a melhorar sua qualidade?

APÊNDICE B – Carta de Apresentação da Pesquisa Acadêmica

Recife, (dia) de (mês) de 2019.

Prezado Sr./Sra. (nome),

Sou Mariele Laís Christ, aluna do curso de Mestrado em Administração – PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, considerado um dos melhores programas do país pela CAPES, e orientanda da Prof. Viviane Santos Salazar. Sou formada em Relações Internacionais, com MBA em Negócios Internacionais e tenho me dedicado profissionalmente e academicamente ao estudo da internacionalização de empresas brasileiras.

A minha área de investigação é a Administração Estratégica e o objetivo central da minha pesquisa de mestrado é compreender as estratégias de internacionalização do chocolate baiano brasileiro, dentre eles, do/da (nome da empresa).

Assim, solicito sua autorização para que eu possa realiza esta pesquisa tendo a sua empresa como um dos estudos de caso. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, e os métodos de coleta de dados serão entrevistas com as lideranças e gestores da empresa envolvidos nas estratégias de exportação e internacionalização.

As entrevistas serão realizadas por Skype ou outra ferramenta de áudio e vídeo de sua preferência. Estas serão transcritas e enviadas posteriormente para o seu *feedback*.

É importante salientar que o relatório final será disponibilizado à direção e só será divulgado com a concordância da mesma. Ao tempo que reitero meu interesse estritamente acadêmico, coloco-me à sua disposição para mais esclarecimentos, e agradeço a compreensão.

Mariele Laís Christ
Mestranda da UFPE/PROPAD

Viviane Santos Salazar, Dra.
Professora Orientadora UFPE/PROPAD
De acordo