

Autores | Authors

Kever Bruno Paradelo Gomes\*  
[kever.gomes@ifb.edu.br]Cledinaldo Aparecido Dias\*\*  
[cledinaldodias@yahoo.com.br]**O VERDADEIRO SABOR DOCE DO CHOCOLATE: BEAN-TO-BAR GERANDO VALOR NA CADEIA PRODUTIVA DO CACAU*****THE REAL SWEET TASTE OF CHOCOLATE: BEAN-TO-BAR GENERATION VALUE IN THE COCOA PRODUCTION CHAIN***

**Resumo:** Após um histórico período de produção convencional de amêndoas de cacau, o sul da Bahia tem apresentado forte tendência para a diversificação e inclusão no mercado de cacau especial. Produtores da região veem cultivando frutos de qualidade superior e de baixo impacto ambiental. Inseridos em um modelo de produção pautado no conceito de negócios sustentáveis, esses produtores, empreendedores agroalimentares, buscam promover experiências aos seus consumidores em seus diferentes Lifestyle alternativos, como por exemplo, a filosofia do modelo de produção Bean-to-bar. Elaborado como um ensaio teórico, o desenvolvimento desse artigo tem como objetivo identificar a contribuição do processo Bean-to-bar na geração de valor da cadeia produtiva do cacau, inserido dentro de um contexto de Circuitos Curtos de Comercialização na geração de negócios inovadores. Nota-se que um bom acompanhamento de todo o processo de transformação do insumo em produto, permite aos empreendedores explorar com maior vigor as propriedades organolépticas das amêndoas de cacau. Dentre as principais iniciativas que alavancaram o desempenho da cadeia produtiva do cacau no sul da Bahia, destacam-se a Fortaleza Slow Food, a criação do Centro de Inovação do Cacau e a Indicação Geográfica. As estratégias desenvolvidas possibilitam a diversificação e o fomento de comunidades rurais. Torna-se essencial compreender a dinâmica desses processos de arranjos produtivos locais a partir da integração de políticas públicas na promoção, valoração dos produtos da agricultura familiar, de amêndoas de cacau sustentável com qualidade superior e desenvolvimento local.

**Palavras-chave:** Cadeias agroalimentares. Empreendedorismo. Negócios sociais. Sustentabilidade.

**Abstract:** After a historic period of conventional cocoa bean production, southern Bahia has shown a strong trend towards diversification and inclusion in the special cocoa market. Producers in the region are cultivating fruits of superior quality and low environmental impact. Inserted in a production model based on the concept of sustainable business, these producers, agrifood entrepreneurs, seek to promote experiences to their consumers in their different alternative lifestyles, such as the philosophy of the Bean-to-bar production model. Elaborated as a theoretical essay, the development of this article aims to identify the contribution of the Bean-to-bar process in generating value in the cocoa production chain, inserted within a context of Short Circuits of Commercialization in the generation of innovative business. It is noted that a good monitoring of the entire process of transforming the input into a product allows entrepreneurs to explore with greater vigor the organoleptic properties of cocoa beans. Among the main initiatives that boosted the performance of the cocoa production chain in southern Bahia, Fortaleza Slow Food, the creation of the Cocoa Innovation Center and the Geographical Indication stand out. The strategies developed make it possible to diversify and foster rural communities. It is essential to understand the dynamics of these processes of local productive arrangements from the integration of public policies in the promotion, valuation of family farming products, sustainable cocoa beans with superior quality and local development.

**Keywords:** Agri-food chains. Entrepreneurship. Social business. Sustainability

Recebido em: 10/05/2021

Aceito em: 03/12/2021

## INTRODUÇÃO

Na era contemporânea torna-se cada vez mais perceptível a importância da ideiação de modelos de negócios e produtos que gerem impacto social positivo e apresentem alternativas para soluções ambientais sustentáveis. Em um quadro onde a sociedade vive conectada com cada vez mais avanços da tecnologia e da disseminação de informações, favorecendo mudanças no comportamento de consumo da população, intensificam-se as expectativas relativas à origem do alimento e à proteção ambiental, sendo possível compreender o impacto que isso pode trazer às organizações (OLIVEIRA; FREITAS FILHO, 2017).

A alimentação é um grande negócio mundial. Entender o mercado alimentício requer a necessidade de atravessar fronteiras sociais e geográficas, visando identificar melhores *Insight* na criação de tendências que possam diferenciar o negócio no mercado competitivo. Terminologias como *Terroir*, origem, sustentável, saudável, ancestral e artesanal (TONIETTO, 2007; DANTAS et al., 2020) são conceitos emergentes que vêm sendo bastante explorados pelo mercado de alimentos na busca de melhores características e qualidade dos produtos e subprodutos oferecidos.

Atento a diversificação do mercado e às mudanças no comportamento dos consumidores o *Theobroma cacao*, conhecido popularmente como cacau, fruto do cacauzeiro, não se exime de participar desses novos modelos de negócios. Pautados na sustentabilidade e nas certificações de qualidade e de origem, o produto acompanha as cadeias pioneiras de inovações como a do setor cafeeiro e da vitivinicultura (DANTAS et al., 2020).

Acompanhando a filosofia *slow food* verifica-se, nessa nova estruturação do mercado de cacau fino, um movimento de abrangência internacional que viria a promover um novo conceito para o mercado de chocolate, o método “*Bean-to-bar*”, em sua mais simples tradução “das amêndoas de cacau à barra de chocolate”. Esse movimento, iniciado em meados dos anos 2000, na cidade de São Francisco, USA, consiste numa releitura dos chocolates artesanais até então produzidos. A proposta é a criação de um produto sofisticado, com aromas específicos, atribuídos a uma cadeia de valor que têm em suas bases um comércio justo e sustentável (OLIVEIRA, 2013). Nesse cenário, surgem pequenas fábricas de chocolates e torrefadores de cacau que recebem as amêndoas de produtores sustentáveis, e fabricam suas próprias barras de chocolates, inovando na descoberta de novos aromas e sabores (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2017; YAKAH, 2017).

Essa percepção de produção de um chocolate diferenciado e em menor escala, aproxima o consumidor final do produtor. Eles estão em busca de produtos que correspondem suas expectativas em termos de sustentabilidade, ética, qualidade, confiabilidade, sensorialidade, prazer, saudabilidade e bem-estar. Neste modelo de encurtamento de distância e/ou de cadeia produtiva, o consumidor explora seus desejos de expressar seus ideais éticos, sociais e ambientais, em um novo contexto de produção e distribuição de alimentos (SCARABELOTTI;

SCHNEIDER, 2012).

Diante desse cenário a proposta de trabalho problematiza: de que maneira o processo de produção *Bean-to-bar* contribui para o crescimento dos modelos de negócios inovadores na cadeia produtiva do cacau? Em resposta a esta problemática vislumbra-se visualizar a importância da criação de novos modelos de negócios sociais e sustentáveis que gerem valor a cadeia produtiva, buscando entender como se organizam os elos produtivos e como se beneficiam os agentes participantes da cadeia.

O trabalho aqui proposto fundamenta-se nos estudos sobre cadeias agroalimentares curtas, a fim de retratar o tema apresentado. Posto isso, o objetivo principal do artigo consiste em identificar a importância do processo *Bean-to-bar* na geração de valor da cadeia produtiva do cacau do Sul da Bahia, inserido dentro de um contexto de Circuitos Curtos de Comercialização na criação de negócios inovadores.

A presente pesquisa caracteriza-se como um ensaio teórico com vistas a discutir as características que contribuem para a geração de valor na cadeia produtiva do cacau. Segundo Meneghetti (2011) a principal contribuição de um ensaio teórico consiste em considerar de forma conjunta vários recortes teóricos numa ótica integrativa. Para o autor, um ensaio apresenta uma nova perspectiva conceitual que ajude o indivíduo a compreender a realidade.

Estruturalmente, o ensaio teórico está dividido em três seções, contadas a partir dessa introdução. A primeira revisa conceitos do movimento *Bean-to-bar* como iniciativa empreendedora, que valoriza a inovação e estratégia como alternativas para o mercado cacauzeiro. A segunda apresenta reflexões quanto a geração de valor e os elementos de sustentabilidade que reorientaram a cadeia produtiva de cacau no sul da Bahia. Por fim, a terceira seção apresenta as considerações finais do trabalho.

### Bean-To-Bar: Inovação E Estratégia No Mercado Cacauzeiro

O crescimento da população mundial tem como uma das consequências a demanda por maior quantidade e mais qualidade dos alimentos. Essas influências movimentam a indústria alimentícia e representam uma mudança de paradigma saindo da perspectiva de uma simples troca de bens para uma perspectiva de cocriação de valor. Esse novo olhar permite aos consumidores uma experiência ativa entre os processos de produção e consumo. Como afirmam Boaventura *et al.* (2018, p. 256) “os produtos já não são apreciados apenas por suas propriedades intrínsecas, mas também pelas experiências que promovem”.

Algumas práticas inovadoras alimentares têm-se destacado no cenário atual. O movimento *Slow Food* (Comida lenta), iniciado pelo jornalista Carlo Petrini na Itália, no ano de 1986, surge como contraposição à padronização das refeições rápidas, os *Fast Food* (OLIVEIRA, 2013). A filosofia *Slow Food* busca resgatar as culinárias locais, os produtos tradicionais e a preservação da biodiversidade. Segundo Bayão e Damous

(2018) é importante destacar que o *Slow Food* não diz apenas de um modo de produção e consumo do alimento, mas sim um *Lifestyle* em conexão com o movimento Slow.

O *Theobroma cacao* (cacau), é reconhecido como um dos produtos agrícolas mais valiosos para o estado da Bahia. Sua produção vem renascendo no Sul da Bahia, especialmente aquela dedicada ao cacau fino, produzido por cacauicultores que cultivam frutos de qualidade superior, apresentando um produto diferenciado no mercado e tendo como resultado a sua inserção na cadeia produtiva nacional e internacional de produtos especiais ou *Premium* (MERCADO DO CACAU, 2020). Cultivar cacau no sul da Bahia vem se tornando uma arte de realçar as notas, os sabores e os aromas originais do fruto (SETENTA; LOBÃO, 2012). De acordo com Dantas *et al.* (2020), os chocolates produzidos a partir de amêndoas cultivadas no Sul da Bahia apresentam quatro nomenclaturas: Fino, Gourmet, de Origem e Premium.

Na direção do *Slow Food* inicia-se, em diferentes partes do mundo, outros desdobramentos do movimento que buscam

estreitar as relações entre a sociedade, alimentação e a natureza. Com forte represália por parte dos consumidores da principal indústria de chocolate artesanal americana Scharffen Berger para a gigante Hershey's, em meados dos anos 2000, fieis consumidores de chocolate de origem e saudável procuraram métodos para produção do seu próprio chocolate, dando início ao processo de produção *Bean-to-bar* (YAKAH, 2017).

A valorização de produtos menos industrializados, mais naturais, mais transparentes e mais saudáveis define a filosofia do movimento "*Bean-to-bar*", que proporciona inúmeras possibilidades para redescobrir o verdadeiro sabor doce do chocolate, experimentando produtos literalmente singulares. O chocolate estimula uma conexão mais forte, algo íntimo entre o consumidor, a marca e os agricultores (TRACY, 2016; MERCADO DO CACAU, 2020).

Explorando as discussões de Shute (2013), Tracy (2016), Organic Fair (2017), Yakah (2017) na figura 01 traz uma representação do processo de produção *Bean-to-bar*.

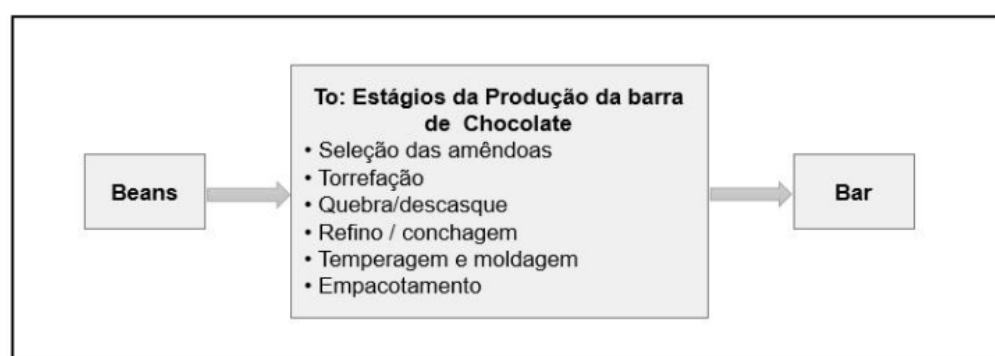


Figura 01: Estágios da produção do chocolate – Processo Bean-to-bar.

Fonte: Adaptado de Yakah (2017)

O conceito de *Bean-to-bar* (do grão/semente/amêndoas à barra de chocolate), resume em um método de produção de chocolate em que o fabricante tem controle sobre toda a cadeia produtiva. Os produtores são responsáveis por quase tudo até chegar à fase final da produção. Ele transforma matéria-prima em chocolate de maneira artesanal (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2017).

Por trás do movimento *Bean-to-bar* são aflorados valores de um comércio justo, sem trabalho escravo e infantil, de baixo impacto ambiental, com processo de produção orgânica ou semi-orgânica e provedor de desenvolvimento local e sustentável. Ele reflete tanto na valorização dos produtos quanto no desenvolvimento econômico e social da localidade produtora (LAGO *et al.*, 2007; WOOLLEY; POZNER; SOUCEY, 2021).

Cadeias produtivas, como a do cacau, variam em sua ordenação, o que facilita modificá-la estrategicamente. O encurtamento da cadeia, segundo Sellitto *et al.* (2018) pode maximizar algumas vantagens aos atores envolvidos desde o processo produtivo até à comercialização. Esse mercado ascendente, caracterizado por uma cadeia produtiva curta, ou Circuitos Curtos de Comercialização (CCC), aproxima as relações entre produtores e consumidores, favorecendo a interatividade e

possibilitando que ambos conheçam os propósitos um do outro. Essas iniciativas se apresentam como uma inovação social que vem oportunizando novas possibilidades aos agricultores familiares e contribuindo para novos processos de desenvolvimento local (SCARABELOT, 2012; FERRARI, 2011; SCHNEIDER, 2007). Segundo Scarabelot e Schneider (2012) o reposicionamento dos sistemas agroalimentares em circuitos curtos de comercialização permite a valorização do local de origem da produção, além de preencher lacunas das relações de confiança entre produtores e consumidores.

Dentre alguns gargalos ao desenvolvimento da cadeia produtiva de cacau sustentável no Sul da Bahia, Sanches (2019) aponta a ausência de uma interlocução entre os principais agentes da cadeia levando-o a propor alternativas de agregação de valor ao produto e validação do modelo sustentável.

Segundo Viotto, Sutil e Zanette (2017) os produtores de cacau e chocolate fino enfrentam o desafio de legitimar seus produtos em um mercado altamente competitivo de abrangência internacional. Para os autores, os produtos nacionais lutam para se nivelarem aos produtos importados, na expectativa de ganhar legitimidade cultural-cognitiva e se sedimentarem no segmento *Premium*. Buscar legitimidade no mercado implica

em dar um significado de excelência ao chocolate brasileiro, personificando e valorizando os *Terroir* nacionais. A constituição de um *Terroir* implica fatores simbólicos e subjetivos da relação do trabalhador com a terra, envolvendo ação de uma coletividade social, suas relações familiares e culturais, tradições de defesa comum, solidariedade e exploração dos produtos. É um misto de fatores naturais e humanos, incluindo aspectos intangíveis (BARHAM, 2003; OIV, 2008).

Ao verificar as principais tendências e especificações do mercado de chocolate, Amaral (2011) adverte que: os agentes da cadeia que almejem atender as novas exigências do mercado, devem incluir na composição dos seus produtos componentes que lhes permitam afirmarem, com segurança, que o seu chocolate apresenta uma ou alguma característica como: orgânico, natural, de origem, alto teor de cacau, sem gordura trans, enriquecido com pro e prebióticos, *Diet*, antioxidante e éticos.

Essa nova estruturação da cadeia de produção de cacau e chocolate com apelo social e sustentável, possibilita a geração de ideias inovadoras a empreendedores de fora do elo produtivo, atentos a esse novo segmento de mercado de cacau fino, criando e popularizando o consumo de chocolates especiais, seja *Premium*, com certificado de origem, gourmet, artesanal e outros.

### **Geração De Valor E Sustentabilidade: Repensando A Cadeia Produtiva Do Cacau No Sul Da Bahia**

Ao instigar novos modelos de negócios os empreendedores tendem a observar o comportamento dos consumidores para adotar tendências que orientam o mercado. No segmento agroalimentar a procura por marcas éticas, limpas, ecológicas, sustentáveis e mais saudáveis tem ganhado força e impelido os empreendimentos a buscar alternativas inovadoras. A governança colaborativa, os valores compartilhados e a transparência sustentam o desenvolvimento de estratégias de criação de significado para atrair clientes (WOOLLEY; POZNER; SOUCEY, 2021). Assim, empreender envolve um olhar crítico (AGUIAR *et al.*, 2020) sobre o valor gerado a partir das soluções inovadoras, principalmente sobre as mudanças de hábitos da relação do homem com a natureza.

No contexto das cadeias agroalimentares há indícios de que os desafios ambientais e sociais que o setor de alimentação enfrenta requerem inovações no modelo de seus negócios e uma íntegra sinergia entre os empreendedores e seus parceiros, visando explorar novos setores e desenvolver soluções criativas para as demandas do mercado (GALLO *et al.*, 2017). Atenta a situação, a cadeia de chocolate tem buscado abordar as deficiências sociais e ambientais da produção convencional a partir da construção de um modelo alternativo e da criação de um novo nicho de mercado, baseada na filosofia de produção *Bean-to-bar* (WOOLLEY; POZNER; SOUCEY, 2021) voltada para promover experiências aos seus consumidores em seus diferentes estilos de vida (OLIVEIRA, 2013).

Dentre os modelos, a inovação frugal representa um estilo de vida conectado a uma nova visão sobre o consumo, valori-

zando produtos que sejam sustentáveis e socialmente justos. Inovação frugal está relacionada a fazer mais com menos. É possível enxergar uma oportunidade em meio à escassez de recursos, sendo eles serviços ou produtos, que atenda às necessidades dos produtores sem abrir mão de agregar valor para o cliente, o que implica na criação de um modelo sustentável de produção (RADJOU; PRABHU, 2014). Segundo Amorim *et al.* (2017) e Weyrauch e Herstatt (2016), a inovação frugal promove resultados sustentáveis quando as questões sociais, ambientais e econômicas são trabalhadas em conjunto, numa perspectiva de criação de valor sustentável.

A proposta de negócio no conceito *Bean-to-bar* visa apresentar uma cadeia produtiva enxuta, um modelo curto de comercialização, alinhado ao processo de produção sustentável e gerando novas possibilidades no mercado de alimentação. Para explorar esse conceito na cadeia produtiva do cacau, é necessário, a partir dos achados científicos, sintetizar os elos da cadeia produtiva (CASTRO *et al.*, 2002), conforme pode ser observado na figura 02.



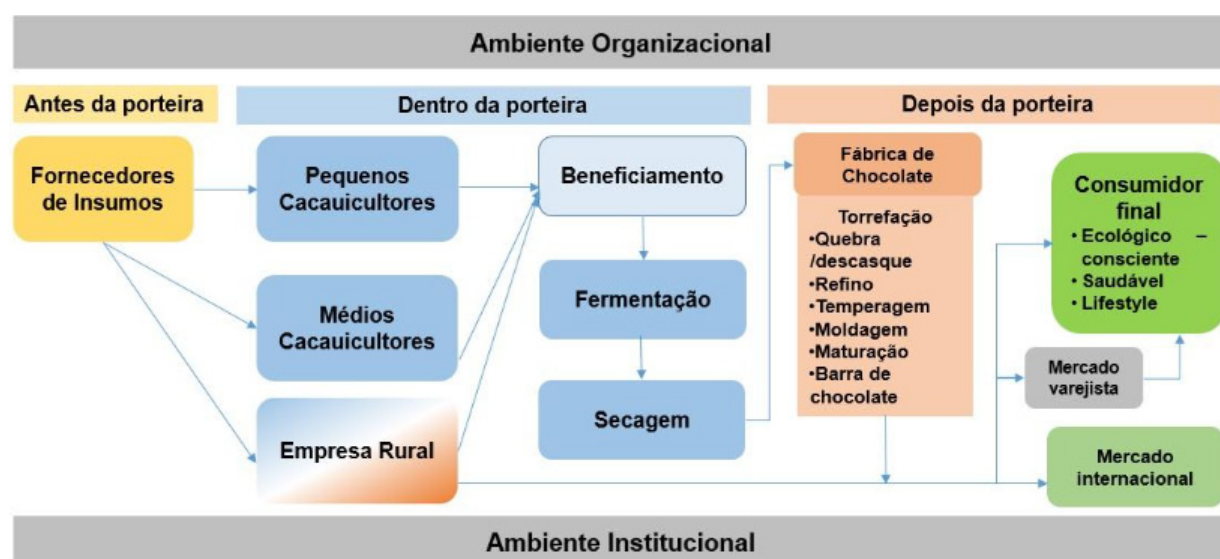


Figura 02: Modelo da cadeia produtiva do cacau do Sul da Bahia – Processo Bean-to-bar (fluxo de material)

Fonte: Adaptado de Castro et al. (2002) e Yakah (2017)

O modelo apresentado da cadeia produtiva do cacau, seguindo o processo de produção *Bean-to-bar* apresentado na figura 02, reflete o demonstrado por Santana e Sellitto (2020) em seus estudos sobre cadeias agroindustriais. Os autores explicam que encurtando a cadeia em três elos o cacaucultor negocia sua produção diretamente com a agroindústria torrefadora, que comercializa diretamente para o mercado varejista e/ou para o consumidor final eliminando a presença de intermediários. Esse encurtamento também ocorre em até dois elos, quando se trata de uma agroindustrial rural (Empresa rural) que planta, cultiva, colhe, beneficia, torra e comercializa seus produtos. O encurtamento da cadeia diminui atividades de transporte e armazenagem, considerados por Santana e Sellitto (2020) as principais geradoras de impacto ambiental.

A produção de cacau fino começa com a seleção das sementes e escolha das variedades usadas no plantio, manejo adequado das florestas de cacau em sistemas agroflorestais, escolha dos frutos, ponto certo de maturação, fermentação e secagem, que são essenciais para um produto de alta qualidade. O conjunto desses processos garantem ao chocolate aromas marcantes de como o de frutas vermelhas, especiarias, frutas amarelas e até flores, que configuram a principal característica do cacau fino, conhecido também como Chocolate de Origem (SENAR, 2018).

Na cadeia produtiva do tipo *Bean-to-bar*, o elo “consumidor final” pode abranger mercados internos externos de produtos de chocolate de origem artesanal, atingindo consumidores de três diferentes nichos de mercado, sejam: a) os salutares, que valorizam o chocolate dito mais saudável, com ausência de aditivos, conservantes, corantes, aromatizantes, entre outros; b) os alternativos, ou *lifestyles*, que primam por um estilo de vida diferente, adotando o bem-estar e a saúde como filosofia; e c) os ecologicamente corretos, que privilegiam empresas e produtos que menos contaminam e mais preservam o meio

ambiente.

Verifica-se que as necessidades e valores dos consumidores – como saúde, bem-estar, qualidade, confiabilidade, sustentabilidade, entre outras – associadas aos diversos estilos e filosofias de vida moderna incitam inovações nas estratégias comerciais das indústrias alimentícias, a fim de obter maior sucesso na criação e desenvolvimento de novos produtos (BLACKWELL *et al.*, 2005).

Em direção às tendências do mercado da alimentação, Santos *et al.* (2016) e o Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL, 2019) demonstram que os diferentes segmentos de consumidores do movimento *Bean-to-bar* procuram encontrar: chocolates de origem, com alto grau de concentração de cacau; sem ou com baixa adição de açúcar, isento de conservantes, corantes e outros aditivos que possam comprometer a originalidade do produto. Nesse processo, prevalecem valores como vida saudável, segurança alimentar, qualidade de vida, conservação ambiental, educação nutricional e consumo consciente e responsável.

No segmento de transação e serviço, abordagem não explorada nessa pesquisa, Silva *et al.* (2017) destaca os agrosserviços compostos pelo comércio, o transporte e demais serviços empregados na comercialização do cacau, dos derivados e dos produtos do chocolate. O mercado varejista é composto em sua maioria por: boutiques de produtos especiais e naturais; empórios de produtos orgânicos; estandes de produtos Premium ou gourmet dentro de grandes varejos; bem como em locais específicos, como em cafeterias e confeitarias. Dantas *et al.* (2020) advertem que, no momento, os empreendedores estão mais preocupados com a produção do que com a comercialização dos chocolates de alto valor agregado.

A título de exemplo, observa-se que algumas fábricas, como o Rubato Chocolate Bar e a LaBarr Chocolate de Origem, localizados na cidade de Brasília - DF, comercializam

seus produtos na própria fábrica e em varejos parceiros. Utilizando-se amêndoas de frutos selecionados de fazendas do Sul da Bahia, a LaBarr com apenas 2 anos de atividade, em 2018 conquistou a premiação bronze da categoria *Best Inclusion Chocolate Bar*, ocorrido no The Northwest Chocolate Festival em Seattle – Estados Unidos (UMBELINO, 2018).

As fábricas de chocolate que possuem as estratégias na geração de produtos diferenciados a partir das amêndoas selecionadas e que se inserem no processo de produção Bean-to-bar, inovam constantemente em cada lote de cacau. Elas desenvolvem produtos com aromas e sabores únicos, específicos de cada processo de torrefação. Assim, o processo de fabricação parte da seleção manual das amêndoas, torra, quebra das amêndoas, separação do *nibs* (interior da amêndoa triturada) e da casca (também chamada de testa de cacau), refinamento do *nibs*, temperagem, moldagem, maturação e embalagem. Na etapa do refinamento inicia-se o diferencial de cada fábrica de chocolate artesanal, incluindo outros ingredientes que agregam valor ao produto (YAKAH, 2017).

No panorama de Microempreendedor Individual (MEI) e de pequenos negócios, a sustentabilidade tem papel importante para o desenvolvimento local. A promoção de práticas de sustentabilidade e de responsabilidade social nas organizações devem proporcionar ao consumidor uma reflexão sobre os impactos ambientais e de que maneira as empresas estão contribuindo para suprimir os diferentes desafios ambientais (SANTOS et al., 2019). O processo de transformação na indústria de chocolate gera resíduo orgânico a partir da eliminação de amêndoas danificadas e o acúmulo de cascas após o processo de retirada do *nibs*. As embalagens utilizadas na barra de chocolate também podem comprometer a dimensão ambiental, caso não sejam produzidas nos princípios de sustentabilidade. O exercício de práticas de responsabilidade socioambiental reforça o compromisso ético empresarial, atrelando princípios e padrões que impulsionam condutas em modelos de negócios no mundo (CULTRI, 2020).

Segundo Silva et al. (2017), a maior parte dos estabelecimentos agropecuários produtores de cacau no Brasil são empresas familiares, chegando a representar, no litoral da região Sul da Bahia, 80,6% das propriedades. Nessas propriedades o cacau é cultivado no sistema Cabruca, um sistema agroflorestal tradicional da região que permite o equilíbrio entre as árvores de cacau e a biodiversidade local, sem a ocorrência de desmatamento. O manejo da produção apresenta baixo impacto ambiental e garante um modelo de produção sustentável (SETENA; LOBÃO, 2012). Para além da preservação ambiental e a sustentabilidade, a valorização da cultura local e do saber popular, que envolve a produção cacauzeira, são atributos que contribuem para a agregação de valor ao produto.

No processo *Bean-to-bar* a empresa rural apresenta elevado grau de coordenação do sistema produtivo. Além de cultivar e processar amêndoas de qualidade superior os cacauicultores também produzem seus próprios chocolates, transformando

a matéria-prima e criando suas próprias marcas de chocolate artesanal. Para Albertim (2018) a consolidação de agroindústrias produtoras de cacau e chocolate no sul da Bahia eleva o grau de aperfeiçoamento e desempenho da cadeia produtiva do cacau nacional. Entre outras inovações na cadeia, destacam-se os investimentos para a produção de amêndoas de cacau fino e o estabelecimento de Centros de Inovação para o Cacau (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018).

Nessa nova reordenação produtiva as empresas rurais produtoras de cacau seguem na direção da verticalização e valorização da produção de chocolate fino, de origem e com alto valor agregado. Com o desenvolvimento de produtos diferenciados no ano de 2019 foram identificadas mais de 70 marcas de chocolates na região do Sul do Bahia (BAHIA DE VALOR, 2019).

Do processo produtivo para o elo de transformação a cadeia produtiva do cacau Bean-to-bar é caracterizada como de cadeia curta ou Circuito Curto de Comercialização, que satisfaz princípios de reciprocidade e introduzindo aspectos de sociabilidade nas relações comerciais (BIROCHI et al., 2019). Essa relação íntima entre cacauicultor e fábrica de chocolate, fortalece valores afetivos, éticos, de confiança e fidelidade (SABORIUN, 2011). Nesse sentido, pode-se notar uma cadeia organizada, entretanto, ainda informal, fato que pode dificultar a inserção de novos empreendedores nesse nicho de mercado.

Os fornecedores de insumos se fazem presentes na representação do fluxo de material, porém de baixo impacto no desempenho da cadeia produtiva. Segundo dados do Senar (2018), por se tratar de um manejo sustentável em sistema agroflorestal, os cacauicultores apenas necessitam de fornecedores de ferramentas, utensílios e equipamentos para realizar os tratos culturais da floresta de cacau. Os aperfeiçoamentos de instalações rurais se fazem necessário para o devido beneficiamento do fruto do cacau, no processo de maturação e secagem das amêndoas. O manejo adequado do beneficiamento do fruto do cacau nas fazendas é de extrema importância para agregar valor ao produto, visto que durante as etapas de fermentação e secagem são gerados os percussores do sabor característico dos produtos do cacau. Um bom acompanhamento de todo o processo permite aos empreendedores explorar com maior vigor as propriedades organolépticas das amêndoas de cacau (SENAR, 2018).

Com forte atuação do ambiente organizacional e institucional, a produção de cacau fino vem ressurgindo no Sul da Bahia. Iniciativas locais, governo e entidades privadas vêm incentivando a geração de valor na cadeia produtiva do cacau, promovendo o desenvolvimento local sustentável. Dantas et al. (2020) apresenta que, dentre as principais iniciativas que alavancaram o desempenho dessa cadeia produtiva, destacam-se a Fortaleza Slow Food, a criação do Centro de Inovação do cacau e a Indicação Geográfica de origem.

Visando fortalecer redes produtivas de cadeias agroalimentares o movimento Slow Food inicia a criação de Fortalezas<sup>1</sup>. Elas representam práticas tradicionais de produção e

<sup>1</sup> Fortalezas: Ferramenta estratégica de preservação da biodiversidade criado pelo movimento *Slow Food*. As Fortalezas podem ser criadas por pequenos grupos de produtores rurais que produzem matéria-prima ou alimentos de forma artesanal.

preservação do território. Com uma visão holística considera aspectos ambientais, técnicos, sociais e econômicos em toda a cadeia de produção (FERREIRA; SANT'ANA, 2017).

No Sul da Bahia, no ano de 2016, através de um esforço da população local, que converge com a filosofia *Slow Food*, foi motivada a inclusão, na Universidade Estadual de Santa Cruz, em Ilhéus-BA, do projeto alimento bom, limpo e justo e, com a inclusão de outras parceiras públicas e privadas, instituiu-se a criação da Fortaleza do Cacau Cabruca do Sul da Bahia (DANTAS *et al.*, 2020). Essa Fortaleza está centralizada no Assentamento de reforma agrária Dois Riachões, uma comunidade localizada no município de Ibirapitanga, no Sul da Bahia, região conhecida mundialmente pela produção de cacau. Na comunidade, agricultores inseridos em uma filosofia do associativismo e cooperativismo cultiva cacau em lotes individuais totalmente orgânico devidamente certificado pelo Sistema brasileiro de avaliação da Conformidade Orgânica (DANTAS *et al.*, 2020).

Outras frentes do mesmo modo enriquecem a cadeia de valor do cacau fino no Sul da Bahia, como por exemplo, a Cooperativa da Agricultura Familiar e Economia Solidária da Bacia do Rio Salgado e Adjacências (COOPFESBA) e a Cooperativa dos Produtores orgânicos do Sul da Bahia (Cabruca). Como afirma Fontes *et al.* (2019) a organização cooperativa se torna uma importante fonte de recursos e de capacitação para os agricultores familiares cooperados.

Desde o ano 2010 a COOPFESBA vem fabricando chocolates de origem, de amêndoas produzidas pelos próprios cooperados de forma sustentável e artesanal. Já a Cabruca, volta-se para produtores de cacau certificado, cultivado em sistemas agroflorestais. Todos os produtores e produtos orgânicos e biodinâmicos da Cabruca são certificados pelo IBD – Certificações ([www.ibd.com.br](http://www.ibd.com.br)) através de uma vistoria anual e regular, seguindo as exigências dos mercados brasileiro e internacional (CABRUCÁ, 2020). Nesse contexto, destaca-se a fazenda Camboa, maior produtora de cacau orgânico do Sul da Bahia. Com amêndoas devidamente certificados pelo selo orgânico IBD desde 2007. A fazenda se consolida no mercado nacional e internacional a partir do encurtamento da cadeia produtiva mantendo relação direta com a indústria de chocolate (FAZENDA CAMBOA, 2020).

Um dos fomentos importantes para a inserção de novos agricultores familiares na produção de cacau fino de forma sustentável é o apoio recebido pelo Governo do Estado da Bahia. Através do Programa Bahia Produtiva eles recebem recursos para qualificar o processo produtivo, promover a geração de valor e acessar melhores mercados (SDR, 2019).

Outra importante instituição que contribui para a melhoria da qualidade do cacau da Bahia é o Centro de Inovação do Cacau (CIC). Localizado na cidade de Ilhéus/BA ele realiza análise de amêndoas e emite certificados de garantia de qualidade. Trata-se de um laboratório dedicado a fazer testes de qualidade para detectar defeitos, classificar e avaliar a fer-

mentação, medir o nível de acidez, o percentual de gordura, o índice de oxidação de gordura e vários outros critérios de análise (UESC, 2017). Com a inclusão do CIC na cadeia de cacau a aquisição de um lote de cacau do Sul da Bahia, acompanhada do seu respectivo laudo, favorece a agregação de valor às amêndoas por caracterizar um produto com certificado de qualidade superior e cultivado de maneira sustentável. Em um contexto repleto de oportunidades essa iniciativa surge como importante estratégia de valorização das amêndoas de cacau.

Em 2018, a produção e comercialização de cacau fino no Sul da Bahia alcançou novos patamares a partir da aquisição do selo de Indicação Geográfica<sup>2</sup> de Procedência (IP) emitido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI. O selo incentiva os produtores a valorizarem o cultivo e a comercialização das amêndoas de cacau, reforçando a cadeia de valor de um produto único, com características específicas da região do Sul da Bahia (LEITE, 2018; FERREIRA; SANT'ANA, 2017). Para Viotto, Sutil e Zanette (2018) a certificação permite que os produtores explorem com mais intensidade os *Terroir* das amêndoas do cacau, fortalecendo um produto de altíssima qualidade e gerando mais renda para os atores participantes do elo produtivo.

Nesse cenário de desenvolvimento local, outras iniciativas também reforçam o suporte do ambiente organizacional na coordenação da cadeia produtiva do cacau da Bahia como o Instituto Arapyauá. Por meio do programa de Desenvolvimento Territorial do Sul da Bahia, em parcerias com organizações locais, este instituto une esforços para tornar a região referência em desenvolvimento sustentável. O apoio recebido por essa instituição ajudou a revitalizar a produção de cacau na região, por meio de uma rede de colaboradores atuando em ações de desenvolvimento econômico e sustentável, gestão pública, educação e empreendedorismo (SCARAMUZZO, 2020).

A rastreabilidade configura-se em uma das mais importantes ações desenvolvidas pelo Instituto Arapyauá em parceria com o CIC. De posse do QR Code os compradores de amêndoas de cacau conseguem ter acesso às análises feitas pelo CIC, além de certificar a origem georreferenciada dos produtos (INSTITUTO ARAPYAUÁ, 2019).

Associado a essas diferentes iniciativas, registra-se a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC) do Ministério da Agricultura em conjunto com demais setores públicos estaduais, que contribui para o desenvolvimento rural e sustentável das áreas produtivas de cacau do Sul da Bahia. A comissão atua na pesquisa, inovação, transferência de tecnologia, assistência técnica, organização territorial, dentre outras atividades. Novos projetos estratégicos de inclusão produtiva em fase de implementação, como a elaboração do polo da Rota do Cacau em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Regional, impulsionam a produção em sistemas agroflorestais, acesso a novos mercados, fortalece a competitividade da cadeia produtiva e contribui para geração de riquezas e sustentabilidade da região (BRASIL, 2019)

<sup>2</sup> A Indicação Geográfica descrita na Lei nº 9.279/1996, é um meio de valorizar e proteger juridicamente uma região reconhecida por produzir um produto singular e especial que possui um “saber fazer” local característico e uma qualidade diferenciada.

Diante desta contextualização, alinhado nas observações de Kliemann e Souza (2003), modelos de negócios num contexto de Circuitos Curtos de Comercialização, adquirem qualidade e confiabilidade nos produtos gerados a partir da existência de certificações, como selos de produtos orgânicos e de Indicação Geográfica. Esse tipo de arranjo produtivo gera valor na cadeia produtiva do cacau, especialmente no processo Bean-to-bar, promovendo um modelo de negócio em conformidade com o desenvolvimento sustentável, mais transparente, menos impactante, e mais socialmente justo.

De acordo com Dantas *et al.* (2020) o diferencial das marcas de chocolate fino está na agregação de amêndoas de origem orgânica, biodinâmica, da agricultura familiar, que tem como pano de fundo as certificações correlacionadas entre si. Para os autores, é comum que uma marca possua múltiplos selos.

Perante da necessidade de valorização da cadeia produtiva e popularização do movimento Bean-to-bar, em 2018 surge a Associação *Bean to Bar* Brasil, oficializada com Associação do Chocolate do Cacau à Barra (ACCB), projetada a partir de produtores artesanais de chocolate. A associação contribui efetivamente na propagação de informações tanto para os consumidores quanto para os empreendedores. No portal eletrônico da associação ([www.beantobarbrasil.com.br](http://www.beantobarbrasil.com.br)), encontra-se informações sobre associados, processo de fabricação do chocolate, filosofia do movimento Bean-to-bar, produtos premiados, orientação sobre marketing no processo de rotulagem, entre outras informações sobre a cadeia produtiva do cacau processo *Bean-to-bar* (ACCB, 2018).

Ponderando os achados aqui tratados, a atmosfera da frugalidade se apresenta presente no estilo dos negócios *Bean-to-bar*, principalmente no elo consumidor final. Contudo, essa frugalidade ou modelo de inovação frugal (RADJOU e EUCHNER, 2016) presente no mix de produtos singulares e enxutos, bem como nos métodos de preparação da barra de chocolate, perdem força quando se exige uma série de etapas e cuidados, que acabam por encarecer o produto final. Nesse sentido, o valor agregado a partir do encurtamento da cadeia produtiva do cacau acaba sendo repassado para o consumidor final. O processo de inovação é visível, porém, é o desenvolvimento de novos estudos que irá subsidiar fundamentos que classifiquem o modelo de produção de chocolate no processo *Bean-to-bar* como um modelo de inovação frugal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção e comercialização de amêndoas de cacau de alto valor agregado encontra-se em fase de desenvolvimento no Sul da Bahia. Elas são produzidas por agricultores/cacauicultores familiares, em assentamento de reforma agrária, Comunidades tradicionais, cooperativas de Produtores, Empresas rurais e/ou agroindústrias que cultivam frutos de qualidade superior em manejo sustentável, tendo como resultado a sua inserção nos mercados de produtos especiais. Assim, a

geração de renda, emprego e fixação do cacauicultor no território rural condiz com os principais benefícios sociais gerados na cadeia de valor do cacau.

O desenvolvimento da cadeia produtiva do cacau fino no Sul da Bahia, que orienta à produção de matéria-prima visando suprir a demanda por produtos de alto valor agregado, como por exemplo, as fábricas de chocolates inseridas na filosofia do movimento Bean-to-bar, ocorre devido a intensa iniciativa de parcerias entre comunidade, governo, instituições públicas, privadas e filantrópicas.

As estratégias desenvolvidas pelos atores que participam da cadeia produtiva de cacau *Bean-to-bar* possibilitam a diversificação e o fomento de comunidades rurais. Torna-se essencial compreender a dinâmica desses processos de arranjos produtivos locais a partir da integração de políticas públicas para promoção e valoração dos produtos da agricultura familiar, que transformam o ato alimentar em uma ação política, que propicia a proteção ambiental e desenvolvimento local.

A busca pelo reconhecimento do valor atribuído aos produtos do cacau da região do Sul da Bahia, desde a produção (*bean*) à transformação no produto final (*bar*), intensifica a ótica ambiental por parte dos cacauicultores. Nesse processo, as dimensões socioculturais se fazem presente principalmente no sistema de produção cabucra, valorizando e fortalecendo a agricultura familiar local. A comercialização das amêndoas no segmento de cadeias curtas, possibilita a eficiência do negócio, dando espaço para o aumento da lucratividade e redução do impacto ambiental.

A publicidade de laudos das amêndoas com características especiais dos produtores de cacau do Sul da Bahia poderia fortalecer o setor através da transparência e comunicação entre os elos produtivos e a indústria de transformação, abrindo possibilidades de inserção de novos empreendedores criativos, inovadores, percussores de novos aromas, que entendam maneiras diferentes de experimentar o verdadeiro sabor doce do chocolate. Ter uma postura transparente no processo desde o plantio do cacau até a comercialização da barra de chocolate contribui para agregação de valor e para uma eficiente coordenação dos elos presentes na cadeia produtiva do cacau.

O modelo de inovação frugal, orientada para sustentabilidade, torna-se um caminho para o desenvolvimento de negócios inovadores que geram valor na cadeia produtiva do cacau. Nesse sentido, para que esse tema se solidifique como um campo de pesquisa que possa trazer contribuições teóricas e práticas relevantes, sugere-se que novos estudos enfoquem modelos de negócios que priorizem a causa e não simplesmente as tendências. É preciso reconhecer os atributos e valores éticos, ambientais, sociais, econômicos e sustentáveis que delinham a cadeia produtiva de cacau no sul da Bahia.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. L. T., PEREIRA, D. H. V., SILVA, L. G. D. S., JÚNIOR, M. G. F., SILVA, W. G. O., MANGELA, N. C. M. **Empreendedorismo orientado à sustentabilidade**. Revista Expressão, v. 1, n. 20, 2020.
- ACCB. Associação Bean to Bar Brasil. Online. Associação do Chocolate do Cacau à Barra – ACCB. 2018. Disponível em: <http://www.beantobarbrasil.com.br/>. Acesso em: 22 de set. 2020.
- AMORIM, A. P.; WEERSMA, L. A.; PINHEIRO, H. D.; FERREIRA, L. M. **Inovação frugal e sustentabilidade: Desenvolvimento dos estudos a partir da incorporação do triple botton line (TBL)**. ALTEC, 2017. Gestion, Innovacion, Competitividad, 2017. Disponível em: < file:///C:/Users/kever/Downloads/Inovaofrugalesustentabilidade\_desenvolvimentodosstudiosapartirdoTBL.pdf>. Acesso em: 08 de nov. 2021.
- BARHAM, E. **Translating Terroir: the global challenge of French AOC labeling**. Journal of Rural Studies, v. 19, n. 1, p. 127-138, 2003.
- BAYÃO, B.; DAMOUS, I. **Slow Food e as práticas atuais de cuidado com a alimentação**. Revista Trivium: Estudos Interdisciplinares, v. 10, n. 2, p. 155-166, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.18379/2176-4891.2018v2p.155>.
- BIROCHI, R.; ROVER, O. J.; SCHULTZ, G. **O movimento slow food e os sistemas agroalimentares brasileiro**. \_ in: BIROCHI, R.; ROVER, O. J.; SCHULTZ, G. Alimentos bons, limpos e justos da Agricultura Familiar Brasileira. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2019.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2005.606 p.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Rota do Cacau promove desenvolvimento econômico e sustentável na Bahia e no Pará**. 2019. Online. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/noticias/rota-do-cacau-promove-desenvolvimento-economico-e-sustentavel-na-bahia-e-no-para>>. Acesso em: 22 de set. 2020.
- CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; FREITAS FILHO, A.; SOUZA, H. R. **Desempenho da cadeia produtiva da soja na Amazônia Legal**. Brasília, Convênio SUDAM/ Fundação, 2002.
- CUTRI, C. N. **Responsabilidade social no contexto de desenvolvimento local: um estudo no Arranjo Produtivo Local de equipamentos médicos e hospitalares de Ribeirão Preto – SP**. Revista Holos, Ano 36, v. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2020.9532>.
- DANTAS, P. C. C.; PIRES, M. M.; UETANABARO, A. P. T.; GOMES, A. S.; PEREIRA, A. C. **O mercado de chocolate no Sul da Bahia: estrutura, produção e comercialização**. Revista de Desenvolvimento Regional em debate, v. 10, p. 56-75, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v10i0.2373>.
- FALCÃO, T. M. **Floresta de Chocolate; geração de valor na cadeia produtiva do cacau na região sul da Bahia**. Rio de Janeiro, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- FAZENDA CAMBOA. Cacau orgânico e fino. Online. 2020. Disponível em: <http://www.fazendacamboa.com/resultados/>>. Acessado em: 21 de setembro de 2020.
- FERREIRA, A. C. R.; SANT'ANA, C. S. **Manual da Indicação Geográfica Sul da Bahia**. Editora: PCTSB, Ilhéus – BA, 2017.
- FREITA, R. K. V d.; TEIXEIRA, R. M. **Empreendedorismo sustentável e a identificação de oportunidades: história oral de empreendedores de negócios sustentáveis**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 1, p. 151-170, 2014.
- GALLO, P. J.; ANTOLIN-LOPEZ, R.; MONTIEL, I. **Associative sustainable business models: case in the Bean-to-Bar chocolate industry**. Journal of Cleaner Production v. 4, 2017. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.11.021.
- GOMES, K. B. P.; OLIVEIRA, G. H. H.; CARVALHO, J. P.; CAVALCANTE, D. F. S.; VILLA-REAL, M. E. **Diagnóstico da cadeia produtiva do morango dos agricultores familiares do Distrito Federal**. Revista Eixo, v. 2, p. 3-13, 2013.
- GONÇALVES, M. F.; CARNEIRO, W. M. A.; SENA, J. V. C. **A Cadeia Produtiva do Cacau na Bahia: uma análise à Luz da Nova Economia Institucional**. Faculdades Cearenses em Revista, Fortaleza, v.2, n.2, p. 55-68, 2010.
- GUEDES, F. B.; SEEHUSEN, S, E. **Pagamento por Serviços Ambientais na Mata Atlântica: lições e desafios**. Ministério do Meio Ambiente. Fátima Becker Guedes e Susan Edda Seehusen; Organizadoras. – Brasília: MMA, 2011.
- INSTITUTO ARAPYAUÍ. **Relatório Anual de Atividades 2019**. Thais Ferraz e Sabrina Fernandes (Org.). Online. 2019. Disponível em: <https://arapyau.org.br/relatorio-anual-2019/>>. Acesso em: 22 de set. 2020.
- INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS. ITAL. **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo: ITAL/FIESP, 2019. Disponível em: [http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index.html](http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html). Acesso em: 21 de set. 2020.

- KLIEMANN, F. J.; SOUZA, S. O. **Desenho, Análise e Avaliação de Cadeias Produtivas**. Porto Alegre; Bookmann, 2003.
- LAGO, A.; CORONEL, D. A.; LENGLER, L.; SILVA, T. N.; OLIVEIRA, C. B. **O setor orizícola brasileiro e gaúcho: desafios, oportunidades e estratégias frente à crise atual**. CADERNOS DE ECONOMIA, Curso de Ciências Econômicas, UNOCHAPÉCÓ, v. 11, n. 20, 2007.
- LEITE, L. R. C. **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.
- LEITE, L. R.; SILVA, C. D. L. C.; MENEZES, E. d. A. **Sustentabilidade: um diferencial competitivo para micro e pequenas empresas**. In: XXIX encontro nacional de engenharia de produção, 2009, Salvador. Anais... Salvador: Enegep, 2009.
- LOPES, A. E. M. P.; MIRANDA, C. F. **Empreendedorismo sustentável: uma oportunidade de estratégias competitivas**. Revista Agora (UNC), v. 22, p. 45, 2017.
- MENEGHETTI, F. K. **O que é um ensaio-teórico?**. Documentos e Debates. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- MERCADO DO CACAU. Online. **Cacau fino do Sul da Bahia é exportado para a Europa**. Texto. Itabuna – BA, 2020. Disponível em: <http://mercadodocacau.com/artigo/cacau-fino-do-sul-da-bahia-e-exportado-para-a-europa>>. Acesso em: 15 de set. 2020.
- OIV. **Résolution CST 1/2008. Guide OIV pour une vitiviniculture durable: production, transformatin et conditionnement des produits**. Verone (It) : OIV, 2008.
- OLIVEIRA, D. C. **O Slow Food e uma nova cultura alimentar**. Resenha: PETRINI, Carlo. Slow Food: princípios da nova gastronomia. São Paulo: Editora Senac, 2009. Revista Sociedade e Cultura, v. 16, n. 1, p. 205-207, 2013.
- ORGANIC FAIR. **Bean-to-bar**. Online. 2017. Disponível em: <<https://organicfair.com/collections/organic-chocolate>>. Acesso em 18 de set. 2020.
- RADJOU, N.; EUCHNER, J. **The Principles of frugal innovation**. Research Technology Management, v. 59, n. 4, p. 13-20, 2016. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116285904&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 18 de out. 2019.
- RADJOU, N.; EUCHNER, J PRABHU, J. **What frugal innovators do**. Harvard Business Review, v. 10, 2014.
- SABOURIN, E. **Teoria da reciprocidade e sócio-anthropologia do desenvolvimento**. Sociologias, Porto Alegre, v. 13, n. 27, p. 24-51, 2011.
- Sanches, G. C. **Análise de viabilidade econômica dos principais modais de produção de cacau no Sul da Bahia: Cabruca e SAF Cacau-Seringueira**. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia - Grazielle Cardoso da Silva Sanches. – Campinas, SP: [s.n.], 2019.
- SANTANA, V. M.; SELBITTO, M. A. **O processo de encurtamento de uma cadeia produtiva de arroz: motivadores e implicações**. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v. 20, n. 1, p. 95-118, 2020.
- SANTOS, G. B. M.; SANTOS, A. M.; SANTOS, P. B. M. **A estratégia de diferenciação como perspectiva de mercado para o cacau fino**. In: Francisco Mendes Costa; Naisy Silva Soares. (Org.). Cacau, riqueza de pobres. 338ed. Ilhéus: Editus, 2016, v. 1, p. 13-286.
- SANTOS, E. C. S.; SILVA, J. K. L.; CAETANO, R. M. **As práticas de sustentabilidade e de responsabilidade social aplicadas nas micro e pequenas empresas e em Microempreendedores individuais de Vilhena-RO**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 11, n. 4, 2019. DOI: 10.18361/2176-8366/rara.v11n4p1-20.
- SCARAMUZZO, M. **Chocolate sustentável da Bahia quer ganhar o mundo. Economia e negócios**. Estadão. São Paulo. Infográficos. Online. 2020. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,chocolate-sustentavel-da-bahia-quer-ganhar-o-mundo/>>. Acessado em 22 de setembro de 2020.
- SDR. Projeto Bahia Produtiva. Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia – SDR. 2019. Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR). Governo do Estado da Bahia, 2019. Online. Disponível em: [http://www.sdr.ba.gov.br/sites/default/files/2019-04/bahia%20produtiva\\_revista.pdf](http://www.sdr.ba.gov.br/sites/default/files/2019-04/bahia%20produtiva_revista.pdf). Acesso em: 21 de set. 2020.
- SELLITTO, M.; VIAL, L.; VIEGAS, C. **Critical success factors in Short Food Supply Chains: Case studies with milk and dairy producers from Italy and Brazil**. Journal of Cleaner Production, v. 170, p. 1361-1368, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.235>.
- SENAR. **Cacau: produção, manejo e colheita**. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Brasília: Coleção Senar 215. Senar, 2018. 145p.
- SETENTA, W.; LOBÃO, D. E. Conservação produtiva: cacau por mais 250 anos. Itabuna, BA. 2012. 190p.

SHUTE, N. **Bean-to-bar chocolate makers dare to bare how it's done**. Online. 2013. Disponível em: <http://www.npr.org/sections/thesalt/2013/02/13/171891081/bean-tobar-chocolate-makers-dare-to-bare-how-its-done>>. Acesso em: 18 de set. 2020.

SILVA, A. F.; FACHINELLO, A. L.; BOTEON, M.; CASTRO, N. R.; GILIO, L. **Estrutura e Renda da Cadeia Produtiva do Cacau e Chocolate no Brasil**. Revista de Economia e Agronegócio - REA. v. 15, n. 3, 2017.

TONIETTO, J. **Afinal, o que é terroir?** Bom Vivant, Flores da Cunha, v. 8, n. 98, p. 08, 2007. Disponível em: [www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos](http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos).

TRACY, E. **What is bean-to-bar chocolate?**. Online. 2017. Disponível em: <https://37chocolates.com/2016/03/29/what-is-bean-to-bar-chocolate12>>. Acesso em 18 de set. 2020.

UESC. Universidade Estadual de Santa Cruz (2017). *Jornal da Universidade Estadual de Santa Cruz. Cacau e Chocolate ganham Centro de Inovação Tecnológica*. ANO XIX - Nº 262, P. 12, março 2017. Disponível em: [http://www.uesc.br/jornal/2017/jornal\\_262.pdf](http://www.uesc.br/jornal/2017/jornal_262.pdf)>. Acesso em 21 de setembro de 2020.

UMBELINO, T. **Chocolateria artesanal brasiliense recebe premiação internacional**. MetrÓpole, Brasília – DF, 12 de novembro de 2018. Online. 2018. Thais Umbelino. Texto. Disponível em: <https://www.metropoles.com/gastronomia/comer/chocolateria-artesanal-brasiliense-recebe-premiacao-internacional>>. Acesso em: 21 de set. 2020.

VIOTTO, M. H.; SUTIL, B.; ZANETTE, M. C. **Legitimidade como uma barreira: Análise do processo de legitimação do cacau e chocolate premium brasileiros**. Revista de Administração de Empresas /FGV-EAESP, v. 58, n. 3, p. 267-278, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180307>.

YAKAH, E. **Linkink Bean-to-bar to sustainable entrepreneurship**. Jyväskylä University School of Business and Economics, 2017. Disponível em: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:-jyu-201705192427>>. Acesso em: 18 de set. 2020.

YOUNG, W.; TILLEY, F. **Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate**. Business Strategy and the Environment, n. 15, v. 6, p. 402-415, 2006.

ZUGAIB, Antonio Cesar Costa; SANTOS, Almir Martins dos; SANTOS FILHO, Lindolfo Pereira Do . **MERCADO DE CACAU**. Radar técnico, pag. 01-25, 2005.

WEYRAUCH, T.; HERSTATT, C. 2016. **What Is Frugal Innovation? Three Defining Criteria**. Journal of Frugal Innovation, v. 2(1), p. 1-17, 2016.

WOOLLEY, J. L.; POZNER, J.; SOUCEY, M. **Raising the bar: values-driven niche creation in U. S. Bean-to-bar chocolate**. Strategy Science, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2021.0147>.

## CURRÍCULOS

\* Doutorado em Ciências Florestais – Universidade de Brasília  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – Campus Gama  
<http://lattes.cnpq.br/9188020334213105>  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9398-3277>

\*\* Doutorado em Administração – Universidade de Brasília  
Instituto de Ciências Agrárias – Universidade Federal de Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/6384719963302649>  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7707-9664>