

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

ÍCARO CÉLIO SANTOS DE CARVALHO

**CRIAÇÃO DE VALOR EM REDES AGROALIMENTARES DE ORIGEM: uma
perspectiva dos recursos interorganizacionais regionais do cacau-chocolate sul Bahia**

**SÃO PAULO
2021**

ÍCARO CÉLIO SANTOS DE CARVALHO

CRIAÇÃO DE VALOR EM REDES AGROALIMENTARES DE ORIGEM: uma perspectiva dos recursos interorganizacionais regionais do cacau-chocolate sul Bahia

Proposta de tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do Título de doutor em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Gestão de Operações e Sustentabilidade

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Marques Vieira

SÃO PAULO
2021

Carvalho, Ícaro Célio Santos de.

Criação de valor em redes agroalimentares de origem : uma perspectiva dos recursos interorganizacionais regionais do cacau-chocolate sul Bahia / Ícaro Célio Santos de Carvalho. - 2021.

157 f.

Orientador: Luciana Marques Vieira.

Tese (doutorado CDAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Relações interorganizacionais. 2. Logística empresarial. 3. Sustentabilidade. 4. Abastecimento de alimentos. 5. Valor adicionado. I. Vieira, Luciana Marques. II. Tese (doutorado CDAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.86/.87

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

ÍCARO CÉLIO SANTOS DE CARVALHO

CRIAÇÃO DE VALOR EM REDES AGROALIMENTARES DE ORIGEM: uma perspectiva dos recursos interorganizacionais regionais do cacau-chocolate sul Bahia

Proposta de tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do Título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Gestão de Operações e Sustentabilidade

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Marques Vieira

Data da aprovação:

Banca examinadora:

Profa. Dra. Luciana Marque Vieira (Orientadora)
Fundação Getulio Vargas – FGV/EAESP

Prof. Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel
Fundação Getulio Vargas – FGV/EAESP

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Fundação Getulio Vargas – FGV/EAESP

AGRADECIMENTOS

Expresso toda a minha gratidão ao meu pai, João, à minha mãe, Vone, e à minha irmã, Érica. Nada disso estaria acontecendo e talvez nem fizesse sentido se não fosse por vocês. Tenho uma profunda admiração pelo amor que foi dedicado a mim, por toda palavra que me reergueu quando pensei em desistir, por cada centavo que me forneceram quando precisei sair de casa, por cada celebração que fizemos pelas conquistas de cada um! Ainda assim, qualquer coisa que expresse em palavras não vai ser suficiente para traduzir meu amor e gratidão por vocês.

Sou eternamente grato à profa. Sônia por ter sido tão especial na minha vida, você foi uma peça fundamental nessa engrenagem do destino para que eu pudesse estar realizando este sonho, com certeza é minha inspiração no campo pessoal e profissional, alguém que o destino me presenteou e me possibilitou acessar lugares que talvez nunca pudesse. Obrigado por toda confiança e seu carinho.

Agradeço à profa. Luciana por todos os ensinamentos que me ofereceu nessa jornada, por todas as oportunidades que tivemos de conversar e trocar experiências, por todas as vezes que me incentivou a desenvolver ou concluir um projeto, por ser um exemplo profissional para mim, uma pessoa com uma generosidade ímpar, que tive o prazer de conviver durante esses mais de quatro anos de orientação.

Agradeço também aos amigos do curso, Caio, Alice, Jussara, Laís, Adriana, Kenyth, Larissa, Carlos, Noézia, Marina, Cecília, Adelson e outros tantos que fizeram da minha passagem por São Paulo uma experiência de vida incrível, obrigado por estarem presente todas as vezes que precisei de apoio. Deixo aqui um agradecimento especial aos amigos Camilla Rusciolli, Adrielle, Jadson, Karina e Camila Guimarães por todas as vezes que liguei pedindo conselho, por todas as palavras de apoio e todas as experiências que vivemos juntos nessa vida acadêmica.

Agradeço às organizações que dedicaram parte do seu tempo para colaborar com a pesquisa. Por fim, agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão do recurso aplicado neste estudo. Agradeço aos professores Di Serio, Ely, Priscila, Sacomano, à equipe da GVPesquisa, FGVCellog e aos demais professores e funcionários da FGV/EAESP que me ajudaram durante minha trajetória pela escola, sem esse suporte nada disso seria possível.

RESUMO

Tradicionalmente, muitas cadeias de suprimentos agroalimentares no contexto global convivem com persistentes dilemas antiéticos ligados à pobreza no campo, mão de obra infantil, escravidão moderna, entre outros. Embora muitas indústrias mundiais esbocem um compromisso com as questões da sustentabilidade, esses escândalos continuam presentes, então é necessário uma profunda reflexão sobre as estruturas de criação, apropriação e distribuição de valor nesses contextos. Algumas regiões produtivas têm reorganizado seu campo para oferecer produtos que se posicionam contrários ao mercado das *commodities*, por isso atuam num mercado de nicho por meio de mecanismos de diferenciação, qualidade e reputação atrelados a traços naturais e culturais determinados pela origem geográfica. O ponto de partida deste estudo consistiu na limitada literatura sobre as estruturas regionais e seus recursos e capacidades compartilhados ou interligados por um conjunto de organizações, com o intuito de ampliar essa abordagem sob a lente teórica da RBV. Além disso, pouco se sabe sobre quais organizações têm sido mais relevantes na transformação desses recursos e capacidades em vantagens competitivas em nível regional. O objetivo central desse estudo foi analisar os recursos interorganizacionais estratégicos sustentáveis que influenciam na criação de valor na rede do cacau-chocolate. Metodologicamente, utilizou-se da estrutura de estudo de caso único, com desenho de pesquisa multimétodos, que integrou duas técnicas de análise, combinando abordagens quali-quantitativas; acredita-se que essa estrutura forneça maior profundidade analítica ao estudo de caso. Os resultados indicam que a sustentabilidade foi a dimensão estratégica principal, responsável por conectar três pacotes de recursos e capacidades regionais, notadamente eficientes na proposição de vantagens competitivas no mercado de origem. Tais pacotes se classificam em: i) inovativos; ii) práticas sustentáveis; e iii) relacionamentos interorganizacionais em iniciativas *multistakeholders*, caracterizados por envolver diferentes organizações, inclusive as não tradicionais, que não participam das trocas comerciais nas cadeias de suprimentos. Ou seja, a apropriação de valor pode representar diversos interesses correlacionados e determinar novas concepções de valor além da perspectiva econômica. Além disso, a partir da técnica de análise de redes sociais, demonstrou-se graficamente como os *stakeholders* interagem e compartilham dos recursos existentes na região, destacando as organizações mais influentes na criação de valor para o mercado de origem, e quais deles mais se apropriam do valor gerado em razão dessas interações, ou até mesmo dinâmicas em que o valor é co-criado nessas relações. Teoricamente, esse estudo avançou ao analisar como as organizações nessas dinâmicas de redes interorganizacionais podem investir em pacotes de recursos e capacidades co-especializados para fornecer vantagens competitivas em nível de rede. A pesquisa demonstra como esse mercado de origem oferece uma avenida de possibilidades ao dispor de um tipo de valor sustentável que pode ser acessado por diversas organizações, em função de novas práticas, processos, produtos com compromissos mais efetivos nas atividades regionais.

Palavras-chave: Recursos e capacidades regionais; iniciativas multistakeholders; criação e apropriação de valor; Redes agroalimentares.

ABSTRACT

Traditionally, many agrifood supply chains in the global context live with persistent unethical dilemmas linked to rural poverty, child labor, modern slavery, among others. Although many industries worldwide show a commitment to sustainability issues, these scandals are still present, requiring a deep reflection on the structures of creation, appropriation and shared of value in these contexts. Some productive regions have reorganized their field to offer products that are opposed to the commodities market, operating in a niche market through mechanisms of differentiation, quality and reputation, linked to natural and cultural traits determined by geographic origin. The starting point of this study consisted of the limited literature on regional structures and their resources and capabilities shared or interconnected by a set of organizations, with the aim of expanding this little-explored approach under the theoretical lens of the RBV. Furthermore, little is known about which organizations have been most relevant in transforming these resources and capabilities into competitive advantages at the regional level. The main objective of this study was to analyze the sustainable strategic interorganizational resources that influence the creation of value in the cocoa-chocolate network. Methodologically, a single case study structure was used, with a multimethod research design, which integrated two analysis techniques, combining quali-quantitative approaches, it is believed that this structure provides greater analytical depth to the case study. The results indicate that sustainability was the main strategic dimension, responsible for connecting three packages of resources and regional capabilities, notably efficient in proposing competitive advantages in the market of origin. The resource packages identified are classified as: i) innovative; ii) sustainable practices; and, iii) interorganizational relationships in multi-stakeholder initiatives, characterized by involving different organizations, including non-traditional organizations, that do not participate in commercial exchanges in the supply chains. That is, the appropriation of value can represent several correlated interests and determine new conceptions of value beyond the economic perspective. In addition, using the technique of social network analysis, it was graphically demonstrated how stakeholders interact and share existing resources in the region, highlighting the most influential organizations in creating value for the market of origin, and which of them are most appropriate of the value generated due to these interactions, or even dynamics where value is co-created in these relationships. Theoretically, this study advanced by analyzing how organizations in these interorganizational network dynamics can invest in co-specialized bundles of resources and capabilities to provide competitive advantages at the network level. The research demonstrates how this market of origin offers an avenue of possibilities by having a type of sustainable value that can be accessed by different organizations, whether due to new practices, processes, products with more effective commitments in regional activities.

Keywords: Regional resources and capabilities; multistakeholder initiatives; creation and appropriation of value; agrifood networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Dimensões e níveis de análise da criação de valor.....	17
Figura 02 – Estrutura metodológica de pesquisa científica.....	28
Figura 03 – Organização da análise dos resultados.....	31
Figura 04 – Organização da análise dos dados.....	33
Figura 05 – Análise de coocorrência dos termos sobre criação e apropriação de valor em gestão.....	34
Figura 06 – Análise de coocorrência dos termos sobre criação e apropriação de valor em gestão.....	38
Figura 07 – Co-citação entre as revistas científicas da área de gestão sobre os termos de criação e apropriação de valor.....	47
Figura 08 – Coocorrência dos termos “criação e apropriação de valor” com a teoria da RBV.....	48
Figura 09 – Modelo de integração teórico-conceitual.....	49
Figura 10 – Desenho da pesquisa multimétodos.....	52
Figura 11 – A distribuição de valor na cadeia global de valor do cacau-chocolate.....	54
Figura 12 – Produção de amêndoas de cacau entre os estados brasileiros.....	68
Figura 13 – Principais eventos da cadeia de valor do cacau.....	69
Figura 14 – Categorias de cacau produzido e comercializados.....	70
Figura 15 – Caracterização dos produtores de cacau no território Litoral Sul da Bahia...71	
Figura 16 – <i>Stakeholders</i> com maior apropriação de valor no mercado de origem.....	90
Figura 17 – Rede temática sobre a relação dos recursos estratégicos regionais para a sustentabilidade na rede do cacau-chocolate.....	92
Figura 18 – Rede relacional do cacau fino no Sul da Bahia.....	95
Figura 19 – Redes de centralidades do cacau fino no Sul da Bahia.....	105
Figura 20 – Rede relacional do chocolate fino no Sul da Bahia.....	109
Figura 21 – Redes de centralidade do chocolate fino no Sul da Bahia.....	111
Figura 22 – A IG como recurso estratégico intangível.....	115
Figura 23 – Rede temática sobre a indicação geográfica no cacau-chocolate fino.....	121
Figura 24 – Modelo final dos recursos estratégicos no desenvolvimento do mercado de origem do cacau-chocolate no Sul da Bahia.....	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Organização geral da pesquisa.....	18
Tabela 2 – Revistas científicas consideradas na análise.....	36
Tabela 3 – Categorias de análise em criação e apropriação de valor.....	39
Tabela 4 – Critérios para determinar a qualidade do cacau com IG.....	74
Tabela 5 – <i>Stakeholders</i> do cacau com maior grau de centralidade e prestígio na região Sul da Bahia.....	99
Tabela 6 – <i>Stakeholders do chocolate</i> com maior grau de centralidade e prestígio na região Sul da Bahia.....	106
Tabela 7 – Criação e apropriação de valor para os <i>stakeholders</i> do cacau e chocolate.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Critérios de seleção e análise dos artigos.....	32
Quadro 02 – Limites utilizados na base <i>Scopus</i> para a busca dos documentos.....	46
Quadro 03 – Informantes regionais entrevistados.....	56
Quadro 04 – Documentos secundários analisados.....	57
Quadro 05 – Documentos audiovisuais analisados.....	58
Quadro 06 – Protocolo de confiabilidade do estudo.....	60
Quadro 07 – Produção mundial de cacau.....	66
Quadro 08 – Delimitação geográfica de atuação da IG.....	73
Quadro 09 – Categorias de análise do estudo.....	77
Quadro 10 – Evidências dos códigos sobre práticas sustentáveis.....	80
Quadro 11 – Evidências dos códigos sobre inovação.....	83
Quadro 12 – Evidências dos códigos sobre relacionamentos interorganizacionais.....	87
Quadro 13 – Evidências sobre apropriação de valor no campo.....	90
Quadro 14 – Legenda da rede do cacau-chocolate fino no Sul da Bahia.....	94
Quadro 15 – Evidências do campo sobre os <i>stakeholders</i> com centralidade de saída do cacau.....	100
Quadro 16 – Evidências do campo sobre os <i>stakeholders</i> com centralidade de entrada do cacau.....	101
Quadro 17 – Evidências do campo sobre os <i>stakeholders</i> centrais de saída do chocolate.....	107
Quadro 18 – Evidências do campo sobre os <i>stakeholders</i> centrais de saída do chocolate.....	107
Quadro 19 – Fatores intangíveis no cacau-chocolate de origem	116
Quadro 20 – Evidências sobre as percepções regionais sobre o valor da IG no cacau-chocolate no Sul da Bahia.....	119
Quadro 21 – Condições básicas para vantagens competitivas em nível interorganizacional.....	125
Quadro 22 – Recursos e capacidades co-especializados na perspectiva de valor.....	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de artigos encontrados nos últimos 20 anos em revistas científicas na área de gestão sobre valor.....	35
Gráfico 2 – Volume de publicação de artigos nos periódicos analisados.....	37
Gráfico 3 – Metodologia utilizada nos artigos sobre criação e apropriação de valor.....	37

SUMÁRIO

1. CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO GERAL.....	13
1.1 Questão de pesquisa e objetivos.....	16
1.1.1 Objetivo geral da pesquisa.....	18
1.1.2 Objetivos específicos da pesquisa.....	18
2. CAPÍTULO 2 – SUPORTE TEÓRICO-CONCEITUAL.....	20
2.1 Desenvolvimento teórico da Resource Based-View.....	20
2.2 Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre valor na área de gestão	25
2.2.1 Condução de revisão sistemática da literatura sobre valor.....	30
2.2.2 Organização da revisão sistemática.....	31
2.2.3 Mapeamento da literatura de valor em gestão de empresas.....	32
2.2.4 Caracterização da literatura.....	33
2.2.5 Conclusões sobre a RSL.....	43
2.3 Redes bibliométricas integrando RBV com a abordagem de valor.....	45
2.4 Proposição teórica-conceitual.....	51
3. CAPÍTULO 3 – SUPORTE METODOLÓGICO	53
3.1 Fase I – Análise dos dados qualitativos.....	55
3.1.1 Seleção do caso.....	55
3.1.2 Coleta de dados.....	56
3.1.3 Codificação e categorização dos dados.....	58
3.1.4 Protocolo de validação da análise.....	59
3.2 Fase II – Integração dos dados qualitativos: Análise das redes sociais.....	60
3.2.1 A sociologia estrutural e a <i>Social Network Analysis</i> (SNA).....	61
3.2.2 Coleta de dados.....	62
3.2.3 Análise dos dados.....	63
4. CAPÍTULO 4 – O CASO DO CACAU-CHOCOLATE DE ORIGEM SUL DA BAHIA.....	66
4.1 O cenário global da cadeia do cacau-chocolate.....	66
4.2 A importância do Brasil no mercado do cacau-chocolate.....	68
4.3 O Cacau-chocolate de origem do Sul da Bahia.....	69
4.3.1 A IG no processo de reconfiguração do território.....	71
5. CAPÍTULO 5 – RESULTADOS.....	75
5.1 A influência dos recursos regionais na dinâmica de valor.....	75
5.1.1 Práticas sustentáveis no fortalecimento de redes agroalimentares de origem.....	78
5.1.2 A inovação para o fortalecimento de redes agroalimentares de origem.....	81
5.1.3 Os relacionamentos interorganizacionais em redes agroalimentares de origem.....	85
5.1.4 Apropriação de valor a partir dos mecanismos para a sustentabilidade.....	89

5.2 Redes de reputação informacional.....	93
5.2.1 A estrutura relacional do cacau fino do Sul da Bahia.....	97
5.2.2 Grau de centralidade da rede.....	98
5.2.3 Reciprocidade da rede do cacau.....	103
5.2.4 A estrutura relacional do chocolate fino de origem.....	106
5.3 O potencial do mercado de origem com IG.....	113
5.4 A indicação geográfica: um recurso intangível da sustentabilidade.....	114
6. CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO TEÓRICA.....	122
6.1 A proposição de valor a partir da perspectiva das redes <i>multistakeholders</i>	122
6.2 Contribuições sobre os recursos estratégicos em estruturas <i>multistakeholders</i>	125
6.3 Contribuições metodológicas.....	130
6.4 Implicações gerenciais.....	131
6.5 Limitações do estudo.....	132
7. CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS.....	135
APÊNDICE I.....	152
APÊNDICE II.....	156
APÊNDICE III.....	157
APÊNDICE IV.....	158

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO GERAL

Responsável por fornecer os suprimentos que mantêm a subsistência, o mercado de *commodities* domina as trocas comerciais mundiais. Nesse cenário, o Brasil tem sido um dos principais *players* na produção de diversos produtos agroalimentares, destacando-se como um importante fornecedor de alimentos para o mundo (BRASIL, 2020).

Na literatura sobre as cadeias de suprimentos agroalimentares, sobressaiu-se a utilização de novas tecnologias para expandir as fronteiras nacionais a um nível global. No entanto, uma série de problemas estruturais ainda é confrontada pela literatura e relatórios internacionais relacionados a questões sustentáveis, como: vulnerabilidades sociais, más condições de trabalho, escravidão moderna, trabalho infantil, entre outros (Lee, Gereffi & Beauvais, 2012; Danwatch, 2016, Miguel et al., 2016; Lafargue et al., 2021). Além disso, alguns estudos ressaltaram que a maior parte do valor total criado numa cadeia de suprimentos é geralmente apropriada por atividades mais próximas do varejo e do consumo (Hamilton; Senauer & Petrovic, 2011; Abdulsamad et al., 2015; Hernandez & Pedersen, 2017).

Diante desses dilemas éticos e socioambientais que as cadeias agroalimentares enfrentam, algumas regiões produtivas têm apostado numa rede regional de produção com uma estrutura enxuta, justa, e, conseqüentemente, mais alinhada com a sustentabilidade, com foco nos atributos de qualidade, não apenas baseada em mecanismos de precificação, mas assegurada por instituições que criam pressões nesses ecossistemas agroalimentares. Isso reforça as discussões sobre os produtos com alta especificação associados a produção sustentável, fortalecimento de comunidades locais e saberes regionais (Bramley et al., 2009; Abdulsamad et al., 2015; Carvalho et al., 2016).

Esse novo padrão de produção tem exigido significativas mudanças e influenciado uma nova discussão sobre preservação dos recursos naturais - água, energia, mudanças climáticas, biodiversidade, produção sustentável e questões sociais. Soma-se a isso o crescimento do número de consumidores mais atentos às questões sustentáveis, em que muitas vezes a motivação do consumo é influenciada pelos rótulos e os padrões sustentáveis que acompanham o produto (Linton; Klassen & Jayaraman, 2007; Hanjra & Qureshi, 2010; Gualandris, Klassen, Vachon & Kalchschmidt, 2015; Smith & Offodile, 2016; Dangelico & Vocalelli, 2017; Gold et al., 2017).

Tal estudo adotou como campo empírico uma rede agroalimentar “de origem”, que surgiu num ambiente global competitivo, com produtos que se posicionam opostos ao mercado

das *commodities*, a fim de atuar num mercado de nicho por meio de mecanismos de diferenciação e reputação atrelados a traços naturais e/ou culturais de determinado local. Além disso, sugere uma estreita relação entre os atores, lugares e produtos regionais, em que os relacionamentos são baseados em um conjunto de capacidades que podem criar valor em dinâmicas globais, ancoradas numa atuação regional delimitada (Vandecandelaere et al., 2009; Lafargue et al., 2021), sendo assim, um importante mecanismo estratégico (Bramley et al., 2009; Obloj & Capron, 2011).

Essas redes de suprimentos denominadas “de origem” estão numa lógica de produção local e limitada, restrita aos recursos naturais e humanos disponíveis na região, muitas vezes são reconhecidas e oficializadas por selos distintivos, como o selo de Indicação Geográfica (IG), mecanismo utilizado para assegurar a qualidade e a reputação dos produtos associados à sua origem, atestando a relação entre as características naturais e culturais da região com o produto/serviço, assim, compreende-se como um sinal distintivo utilizado para proteger produtos que têm origem geográfica, qualidade e reputação específica (*World Intellectual Property Organization*, 2019).

Destaca-se que as regiões de origem podem estar paralelamente inseridas em cadeias de suprimento globais na lógica dos *commodities*, com a presença de outras certificações mais próximas do mercado, como a *rainforest certified*, *UTZ*, entre outras. Ou seja, essas diferentes dinâmicas podem coexistir na mesma região. Assim, o desenvolvimento de práticas e produtos que minimizam os impactos ao meio ambiente tem sido proeminente, com números cada vez maiores de comunicação associada à sustentabilidade (Grunert, Hieke & Wills, 2014).

Essas redes de origem têm uma estreita relação com a agenda internacional do desenvolvimento sustentável liderado pelas Nações Unidas (2015), materializada pelos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS). Tais objetivos reforçam a necessidade de mudanças no cenário mundial para alimentação, diante dos diversos desafios socioambientais que a produção enfrenta, sendo necessária uma atuação dos *stakeholders* regionais cada vez mais engajada com as questões da sustentabilidade.

Teoricamente, observou-se que na literatura existe uma limitada compreensão sobre os recursos e as capacidades regionais compartilhados entre as organizações que pertencem a redes geograficamente limitadas. Além disso, não se sabe, de fato, quais os recursos tangíveis e intangíveis que oferecem vantagens competitivas e como podem ser apropriados pelos *stakeholders* em redes interorganizacionais (de Oliveira Wilk & Fensterseifer, 2003; Zahra, 2021). Portanto, a teoria da visão baseada em recursos (*resource based-view* - RBV) pode ser

útil ao oferecer uma lente teórica que discute sobre a heterogeneidade das organizações, ou seja, explica o que torna as organizações únicas e como mantê-las competitivas no mercado. Ao levar em consideração um cenário cada vez mais competitivo, a lógica intraorganizacional não tem sido suficiente para explicar como algumas estruturas podem criar valor num ambiente complexo que envolve diversos *stakeholders* com interesses em comum em desenvolver seus mercados.

Compreende-se que o valor é resultado das relações da empresa com esses diferentes grupos, sejam clientes, fornecedores, funcionários, financiadores, comunidades ou gerentes. Logo, considera-se os negócios como atividades que criam valor (Freeman, 2010; Kumar & Reinartz, 2016; Tantalo & Priem, 2016). Adicionalmente, a abordagem de valor agrega nessa discussão a capacidade de transformar esses recursos e capacidades em vantagens percebidas, tanto para os *stakeholders* regionais como para o mercado consumidor; alguns estudos já demonstraram uma clara relação entre esse conceito e a teoria da RBV, mas pouco se aprofundou nessa discussão (Reypens et al., 2016; Eggert et al., 2019; Barney et al., 2021).

A premissa desse estudo considera as estruturas regionais como importantes fontes para criar valor por meio dos recursos regionais e das capacidades estratégicas compartilhados simultaneamente pelas organizações que podem ser apresentados como recursos tangíveis ou intangíveis, ligados aos fatores naturais, humanos, culturais e organizacionais inseridos em determinada limitação geográfica. Existe um potencial estratégico na diferenciação e fortalecimento do segmento de origem, sendo possivelmente a primeira atividade regional orientada à criação de valor, ao extrapolar o senso unitário de empresa e expandir para uma análise de mais *stakeholders* na cadeia de suprimentos (Burkert et al., 2017; Chicksand & Rehme, 2018).

Diante das complexidades apresentadas, entende-se que a discussão sobre criação, apropriação e distribuição de valor ainda se apresenta como um desafio que impacta todos os *stakeholders* envolvidos nessa cadeia agroalimentar, embasando a necessidade de estudos que investiguem como os produtores podem criar e apropriar valor diante dos recursos e das capacidades regionais nessa configuração de redes agroalimentares. Além disso, enfrentar os desafios que incluem trocas econômicas, informacionais e contextos sociais e culturais, ou seja, diversas relações interorganizacionais numa limitação geográfica.

1.1 Problematização, questão de pesquisa e objetivos

A velocidade com que as mudanças estruturais e tecnológicas têm ocorrido nas últimas duas décadas exige novas formas de atuação nas mais diversas categorias de negócios, inclusive nas cadeias agroalimentares. Nesse segmento, destacam-se as conhecidas desigualdades econômicas e sociais nos contextos global e local, com uma distribuição de valor desigual em que as atividades mais próximas do mercado, como beneficiamento, distribuição e marketing, se apropriam da maior parte do valor agregado ao longo da cadeia, com perpetuação das condições de vulnerabilidade em escalas locais (Hamilton; Senauer & Petrovic, 2011; Lee, Gereffi & Beauvais, 2012).

Nas últimas duas décadas, observou-se uma crescente pressão sobre as empresas, governos e consumidores acerca da sustentabilidade, bem como os objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) que representam como a sustentabilidade pode envolver os diversos *stakeholders* organizacionais, mas também incluir a sociedade nessa discussão. Numa cadeia de suprimentos, essa pressão pela sustentabilidade afeta todas as atividades, com implicações econômicas, ambientais e sociais que derivam dos seus produtos e processos. Assim, a adoção de padrões sustentáveis tem sido emergente nessa discussão, com foco em compreender os fatores institucionais, regulatórios, normativos e cognitivos que incentivam as organizações a buscarem estruturas e processos socialmente responsáveis (Morali & Searcy, 2013; Nações Unidas, 2015; Fritz & Silva, 2018).

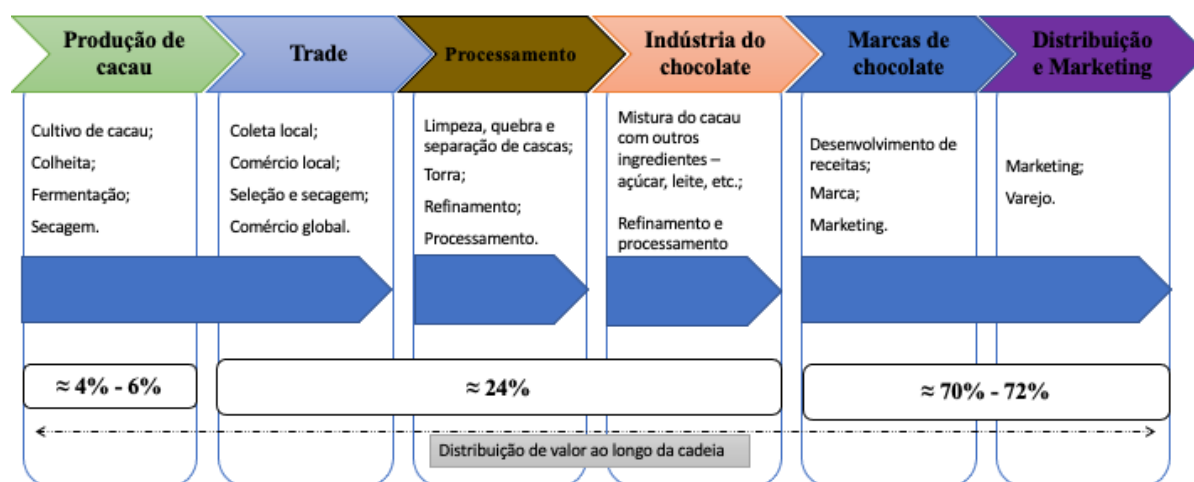
Essas cadeias agroalimentares apresentam muitas vezes grandes indústrias que moldam as barreiras de entradas, influenciam o sistema de divisão do trabalho, controlam os recursos intangíveis e distribuem a riqueza entre os atores da cadeia (Abdulsamad et al., 2015). Esse *modus operandis* reflete em sérias complicações para as comunidades produtoras de cacau, que convivem com críticas questões sociais, ambientais e econômicas, sejam elas: constante pobreza entre as famílias produtoras em diversas comunidades pelo globo, deficiências na governança nessas regiões, falta de inovações no campo, taxas crescentes de desmatamento, trabalho infantil, entre outras (Costa & Soares, 2016; Perez et al., 2020; Chiapetti et al., 2020).

Como pode ser observado na Figura 1, a cadeia do cacau-chocolate foi fragmentada em diversas atividades distribuídas pelo globo, cada elo dessa cadeia de valor está subdividido em atividades realizada por cada *stakeholder* e apresenta uma estrutura desigual de distribuição de valor econômico. Com mais de 5,5 milhões de produtores, apenas três grandes indústrias moageiras e cinco empresas de chocolate juntas controlam mais de 54% do mercado global (Abdulsamad et al., 2015).

Essa estrutura de cadeia de valor global dificulta que mais valor seja criado e apropriado pelo elo produtivo, e isso fortalece uma desigualdade social e econômica nessas extremidades. Além disso, destaca-se que os produtores rurais têm alto grau de dependência tanto do mercado como do governo, com estruturas relacionais que envolvem aspectos organizacionais, culturais, intangíveis, geográficos, entre outros, que influenciam na dinâmica de valor e desenvolvimento dessas regiões (Anand & Khanna, 2000; Swaminathan & Moorman, 2009).

A partir desse contexto, esse estudo se mostra relevante ao entender como as alternativas sustentáveis na cadeia do cacau-chocolate de origem podem oferecer novas possibilidades de criação e distribuição de valor, além de contribuir para uma dinâmica que englobe questões sociais, econômicas e ambientais.

Figura 1 – A distribuição de valor na cadeia global de valor do cacau-chocolate



Fonte: adaptado de Abdulsamad et al., 2015. Tradução livre.

A importância das questões de sustentabilidade tem sido ressaltada no levantamento realizado por Fritz & Silva (2018), que destacaram que os estudos latino-americanos em cadeias de suprimentos sustentáveis possuem três grandes categorias, que envolvem práticas de gestão sustentável em cadeias de suprimentos ligadas à dimensão ambiental, desenvolvimento local com discussão nas esferas econômicas, sociais e culturais com foco na esfera regional e o engajamento dos *stakeholders*. Os setores mais presentes são: agricultura, energia e alimentos, o que demonstra a importância dessa categoria de negócios nas discussões de sustentabilidade, principalmente nessa perspectiva de cadeia de suprimentos.

Ao considerar o Brasil como importante *player* na alimentação global e o contexto da produção de cacau-chocolate no segmento de origem, bem como os desafios desse mercado numa produção alinhada com a sustentabilidade, esse estudo tem como pergunta central de

pesquisa: **Como a sustentabilidade influencia na criação de valor na cadeia do cacau e chocolate de origem?**

1.1.1 Objetivo geral da pesquisa

Analisar como a sustentabilidade influencia na criação de valor na rede do cacau-chocolate sul Bahia;

1.1.2 Objetivos específicos da pesquisa

Para alcançar o objetivo central proposto, esse estudo desenvolveu dois objetivos específicos que se complementam:

- i) Analisar quais são os recursos e capacidades regionais estratégicos sustentáveis que influenciam na criação de valor na rede agroalimentar de origem do cacau-chocolate sul Bahia;
- ii) Identificar a estrutura relacional dos *stakeholders* centrais na criação de valor sustentável na rede do cacau-chocolate do Sul da Bahia.

A estrutura geral do estudo pode ser observada na Tabela 1, destacamos de modo resumido como o estudo está organizado e como responde à questão central de pesquisa.

Tabela 1 - Organização geral da pesquisa

Como a sustentabilidade influencia na criação de valor na cadeia do cacau e chocolate de origem?		
Gap teórico - conceitual	Existe uma limitada compreensão sobre os recursos e capacidades em níveis de redes, que extrapolem a lógica do controle organizacional, apesar de reconhecer a importância dos atributos que caracterizam os recursos e capacidades estratégicos, isso não tem sido claro como ocorrem em fenômenos como as estruturas de aglomerados regionais. Além disso, os recursos intangíveis continuam atraentes para explicar as vantagens competitivas, oferecem lógicas que extrapolam a ideia seminal dos retornos estritamente econômicos (de Oliveira Wilk & Fensterseifer, 2003; Zahra, 2021; Barney et al., 2021). A literatura de valor ainda é considerada embrionária, limitando seus esforços na compreensão de valor derivado de relacionamentos diretos entre compradores e fornecedores, entretanto, o mercado tem se tornado cada vez mais complexo, ao exigir das organizações redes de colaboração, mas pouco se sabe sobre como essas estruturas com múltiplos <i>stakeholders</i> podem, de fato, criar valor para diferentes e complementares interesses e como esses <i>stakeholders</i> capturam sua parcela de valor (Reypens et al., 2016; Eggert et al., 2019; Barney, 2021).	
Abordagens	Quali/Quantitativa	Qualitativa
Objetivo Geral	Analisar como a sustentabilidade influencia na criação de valor na rede do cacau-chocolate sul Bahia;	

Objetivos específicos	<p>Analisar quais são os recursos e capacidades regionais estratégicos sustentáveis que influenciam na criação de valor na rede do cacau-chocolate sul Bahia;</p>	<p>Identificar a estrutura relacional dos <i>stakeholders</i> centrais na criação de valor sustentável na rede do cacau-chocolate do sul da Bahia;</p>
Conceitos e Teorias	<i>Resource Based-View (RBV) + Value Approach (VA)</i>	
Metodologia	<p><i>Design Multimétodos</i></p> <p>Técnicas: Revisão Sistemática (RSL) + Análise de redes sociais (ARS) + Análise de conteúdo;</p> <p>Estrutura de estudo de caso único.</p>	

Autor: O autor.

CAPÍTULO 2

SUPORTE TEÓRICO-CONCEITUAL

Para atender aos objetivos propostos, este suporte teórico concentrou-se em mapear os avanços da RBV, que apesar de ser amplamente estabelecida na literatura, revisitou-se os principais conceitos, princípios e ferramentas, bem como investigou-se como os estudos têm extrapolado a lógica unitária e interna das organizações. Realizou-se também uma revisão sistemática da literatura sobre a abordagem de criação e apropriação de valor na área de gestão, devido ao caráter embrionário dessa literatura, com a finalidade de apresentar sua interface com a RBV. Apesar de muitos estudos adotarem esse conceito, ainda não se tem um consenso do alcance dessa dimensão para as organizações ou redes agroalimentares. Além disso, essa revisão foi utilizada para determinar a estrutura do instrumento de coleta (roteiro de pesquisa).

2.1 Desenvolvimento teórico da *resource based-view*

Para compreender a evolução da teoria da visão baseada em recursos, foi preciso visitar algumas correntes originárias das ciências sociais, econômicas e administrativas, uma vez que seus desdobramentos impactaram em seu desenvolvimento nos últimos 50 anos dessa abordagem teórica. A insatisfação diante da teoria econômica ortodoxa (que considerava a concorrência perfeita, o equilíbrio econômico de mercado, a maximização dos lucros, entre outros) motivou novos estudos acerca do desenvolvimento econômico mais próximo da realidade, ao considerar a concorrência schumpeteriana (ambiente competitivo e dinâmico), desequilíbrio contínuo e a diversidade de comportamento organizacional no mesmo ramo, principalmente a partir das ideias de Edith Penrose (1959) e Joseph Schumpeter (1997) (Grant 1991; Nelson & Winter, 2009).

É notável o impacto que a globalização e o aumento da competitividade global causaram nas estruturas organizacionais no início do séc. XX. Diversos estudiosos aplicaram esforços para compreender a mudança de paradigma da ciência econômica, que se conectava com temas associados à inovação tecnológica e vantagem competitiva, abordava a interação entre as dinâmicas setoriais, bem como as transformações causadas pela co-evolução de vários elementos, além das mudanças tecnológicas e inovativas, que exigiram um aprimoramento organizacional para acompanhar as rápidas transformações do ambiente (Collis & Montgomery, 1995; Nelson & Winter, 2009; Malerba, 2002; Teece et al., 1997; Freeman, 1995).

A proposição conceitual dos anos 1960 estava centrada na Economia da Organização Industrial, predominantemente propagada a partir da década de 1980 pelo Michael Porter, que trouxe uma discussão centrada na perspectiva de mercado, nas estruturas da indústria e agrupamentos de empresas dentro de um determinado setor, bem como posicionamento estratégico (Hoskisson et al., 1999; Porter, 1980). Na década de 1990, o foco se concentraria na capacidade de a organização identificar, cultivar e explorar as suas competências e possibilitar o crescimento organizacional (Hamel & Prahalad, 1990). Assim, havia duas visões centrais sobre o desempenho organizacional nesse período. São elas: a) a visão baseada em mercados – com foco na influência que o ambiente externo da indústria exercia no desempenho organizacional; e b) a visão baseada em recursos – com foco na influência que as estruturas internas impactavam no desempenho da organização (Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984).

Assim, tem-se a popularização das premissas seminais baseadas nos recursos organizacionais, *resource based-view* (RBV), em que eles são descritos como qualquer força ou fraqueza de uma organização, seja como ativo tangível e intangível vinculado à empresa, associada a fatores como: i) nomes de marcas; ii) conhecimento interno de tecnologia; iii) pessoal qualificado; iv) contatos comerciais; v) máquinas; vi) procedimentos eficientes, entre outros. Acredita-se que a visão baseada em recursos substituiu o conceito tradicional sobre a visão baseada em mercado, apesar de se reconhecer a dualidade entre esses conceitos (Wernerfelt, 1984).

Dois questões fundamentais serviram para consolidar a RBV, sendo “por que as empresas são diferentes?” e “como as empresas alcançam e mantêm vantagens competitivas?”. Ademais, essa teoria foca em compreender os recursos únicos e exclusivos de uma organização num ambiente competitivo, bem como a proposição de maior retorno econômico decorrente disso. Assim, o aumento da vantagem competitiva de uma organização pode acontecer via o uso dos recursos existentes numa organização e no desenvolvimento de novos recursos (Barney, 1986; Hoskisson et al., 1999).

Os estudos realizados pela neoschumpeteriana Penrose (1959) foram bastante importantes para avançar nos estudos sobre os recursos e as capacidades produtivas e estratégicas das organizações para criar vantagens competitivas. Essas contribuições foram ressaltadas por se manterem amplamente importantes para a visão moderna dos recursos, com foco na criação de vantagem competitiva, sustentação da vantagem competitiva, mecanismos de isolamento e rendas econômicas (Kor & Mahoney, 2004).

No início da década de 1990, buscou-se entender mais sobre a trajetória, as experiências, cultura, ativos e habilidades das organizações (Barney, 1991). Avançou-se em

classificar os recursos estratégicos, identificar e valorizar os recursos e as interações, processos de aquisição e formação de recursos, por ser uma diversidade de direções que esses estudos podem tomar para entender essas vantagens competitivas (de Oliveira Wilk & Fensterseifer, 2003).

A natureza dos recursos oferece algumas definições e distinções acerca deles, assim, distingue-os como físicos (equipamentos, terrenos, recursos naturais e matérias-primas), humanos e produtivos (técnicos, gerenciais e trabalhadores) e recursos organizacionais (rotinas que coordenam esses recursos). Além disso, destaca-se que os recursos podem ser tangíveis (quando facilmente observados e quantificados) e intangíveis (que incluem reputação, cultura, habilidades, coordenação de tecnologias, conhecimentos não documentados, entre outros), bem como podem ser considerados estratégicos quando têm as seguintes características: valioso, raro, inimitável, insubstituível ou ambíguo para os concorrentes.

Segundo Barney (1991), os recursos de uma organização podem estar atrelados a quatro indicadores do potencial competitivo dos recursos organizacionais, sendo eles: “*value, rareness, imitability and substitutability*” (conhecidos como VRIN). Considera-se os recursos como competências organizacionais, práticas, rotinas, transferência de informações, entre outros. As vantagens competitivas podem estar associadas a patentes, propriedade, tecnologias da estrutura organizacional ou relacionamentos que a organização desenvolve. Esses recursos podem ser observados também em configurações que extrapolam a lógica da firma e se estendem as cadeias de suprimentos (Barney, 1991; Miller, 2003).

Segundo Grant (1991), a formulação de uma estratégia organizacional depende da compreensão da relação entre os recursos, capacidades organizacionais, vantagem competitiva e lucratividade. Em administração de empresas, a área de gestão estratégica foi especialmente importante para o desenvolvimento da RBV e contribuiu significativamente para a popularização dessa literatura na área, com foco nos mecanismos internos e únicos de crescimento, ou “caixa preta” da organização. Portanto, a estratégia de uma organização é a combinação entre os recursos/habilidades internas e as oportunidades/riscos criados no ambiente externo (Grant, 1991; Hoskisson et al., 1999).

As capacidades organizacionais são consideradas como uma complexa coordenação de padrões entre pessoas e recursos, através do aprendizado alcançado com a repetição. Ou seja, a capacidade organizacional é essencialmente composta de rotinas, que são padrões de atividades regulares e previsíveis coordenadas por indivíduos, assim, configura-se como a memória organizacional (Nelson & Winter, 2009).

Ainda na década de 1990, o conceito de capacidade dinâmica é agregado à RBV, como processos organizacionais (seja no desenvolvimento de produto, alianças e tomada de decisão), e isso ajuda na criação de um valor para a organização. Esse conceito contribuiu para o entendimento do desenvolvimento dos recursos em mercados com rápidas e imprevisíveis mudanças. Entende-se que nesses mercados as capacidades dinâmicas das organizações integram, constroem e reconstroem competências internas e externas (Eisenhardt & Martin, 2000).

Existem duas perspectivas que abordam a lógica dos recursos para um conjunto de organizações, cada uma delas oferece uma série de evidências em estruturas que avança a perspectiva exclusivamente intraorganizacional: a) primeira perspectiva contemporânea da RBV, mantém a premissa seminal dessa teoria e se dedicou aos recursos que eram compartilhados por um grupo de empresas, principalmente na estrutura de cadeia de suprimentos, redes ou *clusters*, basicamente numa concentração geográfica de empresas que estão interligadas, não se limita à organização em si e seus recursos internos, mas nos recursos e capacidades que são coletivos (ainda assim, esses recursos são controláveis pelas organizações). Esse tipo de estrutura integra fornecedores especializados, produtores de conhecimento, centros de pesquisa, consumidores, entre outros *stakeholders* (de Oliveira Wilk & Fensterseifer, 2003); b) segunda perspectiva contemporânea, entretanto, oferece uma nova extensão da literatura de RBV que contradiz a premissa tradicional de que os recursos e as capacidades são organizacionais, conhecidas como controláveis. Apesar de reconhecerem a importância das condições estratégicas de heterogeneidade e mobilidade imperfeita para o desenvolvimento de vantagens competitivas, essas estruturas em redes interorganizacionais determinam o desempenho como resultado de interações simultâneas entre recursos organizacionais, recursos dos concorrentes e o ambiente, a lógica interfirma pode ser expandida para compreender como esses recursos se comportam em estruturas regionais (Lavie, 2006).

Destaca-se também que os recursos podem ser tangíveis e intangíveis. Essa discussão teve sua qualidade estabelecida e reconhecida na RBV, ao ser central no desenvolvimento de vantagens competitivas. A partir do estudo de Hall (1993), é possível compreender a natureza dos recursos intangíveis, definidos como ativos ou competências, esses dois grupos incluem quatro condições associadas às vantagens competitivas para a organização, sendo elas: regulatória (direitos de propriedade intelectual, segredos comerciais, defensáveis na forma da lei), posicional (reputação construída, configura como um valor consequente de uma decisão anterior, requer tempo para alcançar essa posição), funcional (habilidade de fazer coisas específicas, resultado de conhecimento ou experiência) e cultural (habilidade de mudar, reagir

a desafios e relacionado a hábitos e atitudes organizacionais).

Esse argumento tem oferecido uma direção para a construção de novos estudos que investiguem novas configurações organizacionais e industriais nessa perspectiva dos recursos (Zahra, 2021). As estruturas interorganizacionais apresentaram diversos recursos e capacidades intangíveis com base em tecnologias, desenvolvimento de capital humano, conhecimentos tradicionais, conexões relacionais e confiança entre os *stakeholders*, entre outros.

Algumas extensões sobre a RBV foram desenvolvidas. Tem-se como motivação a falta de atenção dada à interação entre organização e ambiente natural, fator que limitou uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, a *natural resource based-view* (NRBV) surgiu com foco em três estratégias, sendo elas: a) prevenção da poluição – evitar desperdícios e emissões, simplificação de processos e redução de custos com responsabilidade; b) administração de produtos – envolve toda a cadeia, o ciclo de vida dos produtos, engajamento entre *stakeholders regionais* e estabelecimento de padrões vantajosos; e c) estratégia de desenvolvimento sustentável – manutenção para o futuro, incluindo fatores sociais e econômicos, principalmente criando benefícios para afetados pela organização (Hart, 1995).

Ainda sobre a NRBV, o seu desenvolvimento na literatura se deu em duas principais áreas, sendo elas: i) Tecnologias limpas – foco nas inovações e posicionamento orientado ao futuro; e ii) *Based of Pyramid* (BoP) – foco na atuação das organizações no alívio da pobreza (Hart, 1995; Prahalad & Hart, 2002; Hart & Dowell, 2011). E em como as organizações podem desenvolver capacidades para atuar diante das constantes pressões sobre uma atividade sustentável, com foco não apenas nas questões ambientais, mas na administração dos produtos e estratégias de desenvolvimento sustentável (Hart & Dowell, 2011).

A *relational view* (RV) foi uma outra extensão dos estudos em RBV e um elemento central em grande parte dos estudos da literatura em *Supply Chain Management* (SCM), ao levar em consideração os recursos estratégicos de uma organização para além dos seus limites físicos em nível de cadeia (Dyer & Singh, 1998; Carter et al., 2017). O foco dessa extensão esteve em compreender os ganhos dos quais os *stakeholders* podem se apropriar a partir da estrutura relacional entre as organizações. Assim, essa teoria reforça a necessidade de ampliar a interação relacional, para investir na sinergia entre os *stakeholders*, que têm interesses comuns, bem como compartilham interesses mútuos (Dyer & Singh, 1998; Dyer & Hatch, 2006).

Ainda segundo Dyer & Singh (1998), a RV é uma teoria que trata dos ganhos que são oriundos dos relacionamentos interorganizacionais. Há quatro fontes de vantagem competitivas derivadas dos relacionamentos entre as organizações, categorizadas em: a) “*Investments in*

Relation-Specific Assets”; b) “*Knowledge Exchange-Sharing Routines*”; c) “*Complementary Resource Endowments*”; d) “*Effective Governance*”. Essas categorias se desdobram em subprocessos ligados a cada uma delas, a fim de considerar os relacionamentos como uma fonte importante de vantagem competitiva.

Nesse estudo, avançamos essa discussão sobre os recursos e capacidades estratégicos para dinâmicas em redes regionais, portanto, utilizamos a perspectiva das condições necessárias para o estabelecimento da vantagem competitiva para refletir sobre os efeitos numa dinâmica em redes *multistakeholders*, que torna essa discussão mais complexa numa lógica interorganizacional e seus recursos tangíveis e intangíveis. Além disso, buscou-se expandir a lógica do valor econômico para outras vantagens competitivas que podem ser inerentes às estruturas em rede, mesmo que muitas vezes esse seja o objetivo final de diversas organizações.

2.2 Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre valor na área de gestão

Há de se reconhecer que as áreas de marketing e estratégia têm sido importantes no desenvolvimento das abordagens conceituais de valor, ao se fazer necessário diferenciar os termos “criação de valor” e “apropriação de valor”. Apesar dessas abordagens estarem relacionadas e até serem complementares, elas têm lógicas diferentes (Mizik & Jacobson, 2003). Inicialmente, os conceitos e as definições de criação de valor objetivavam refletir a maneira como as empresas produziam mais valor para si mesmas e seus consumidores finais, já a apropriação de valor é a parcela que a organização conseguia absorver para si.

Esse tema se apresenta cada vez mais relevante, ganha a importância com o passar dos anos e se mostra mais do que um tema passageiro de pesquisa (Eggert, Kleinaltenkamp & Kashyap, 2019). Diante desse cenário, esse estudo visa compreender de modo mais amplo o conceito de valor no campo da administração, e tem como objetivo contribuir para a consolidação da abordagem para além do prisma de áreas funcionais da administração de empresas.

Os conceitos de criação e apropriação de valor evoluíram a partir de literaturas clássicas e neoclássicas da economia, em que se discutia o conceito de “valor”. Esses autores trouxeram também as primeiras conceituações sobre “valor de uso” (associado à utilidade que um bem tinha para o indivíduo) e o “valor de troca” (associado à quantidade de trabalho do empregado que um bem podia comprar). Tais conceitos posteriormente evoluíram e foram incorporados à literatura de gestão (Payne & Holt, 2001; Eggert et al., 2018), entretanto, há de se reconhecer que a literatura de “valor” ainda é bastante vasta e não há um consenso sobre o que

essencialmente o “valor” representa ou como pode ser criado e capturado pelas organizações, um desafio diante da natureza multidisciplinar da área de gestão (Anderson, Narus, 1998; Lefaix-Durand et al., 2009; Raval, Grönroos, 1996; Macdonald et al., 2011; Eggert et al., 2018).

A criação de valor foi descrita como “a subtração entre a disposição do cliente em pagar pelo seu produto e o custo de oportunidade com o seu fornecedor” (Brandenburger & Stuart, 1996). Ou como “a quantidade relativa de valor que é subjetivamente realizada por um indivíduo, organização ou sociedade, e essa realização de valor se traduz na disposição de trocar uma quantia econômica pelo valor que foi recebido” (Lepak et al. 2007).

Alguns autores afirmam que essa é uma abordagem conceitual que ainda tem uma compreensão limitada e incompleta, além disso, há diferentes concepções que consistem na falta de integração e sistematização de tal abordagem, cada área funcional em administração tem uma visão objetiva acerca do conceito, o que sugere que essa abordagem esteja numa condição primária de estabelecimento na literatura (Lepak et al., 2007; Garcia-Castro & Aguilera, 2015; Volschenk, Ungerer & Smit, 2016; Eggert, Kleinaltenkamp & Kashyap, 2019).

Os trabalhos seminais sobre valor em Administração começaram a surgir em áreas como marketing, estratégia e comportamento organizacional. Os autores Payne & Holt (2001) levantaram nove abordagens conceituais sobre valor e como elas se desenvolveram, principalmente na área de marketing e estratégia, com foco considerável no papel do cliente. Elas são divididas em três perspectivas cronológicas:

1) Abordagens de influência: “*consumer values and consumer value*” – desenvolve a noção de valor em uso e diferencia os valores (no plural) como os critérios pelos quais são feitos os julgamentos e valor (singular) como a experiência ou evento de consumo; “*the augmented product concept*” – aborda sobre os elementos intangíveis, para além do produto em si, que impactam na forma como os clientes agregam valor ao produto; “*customer satisfaction and service quality*” – aborda sobre como o cliente (seja ele individual ou organizacional) está satisfeito com o produto ou serviço e como ele usa seus valores e desejos para determinar suas expectativas; “*the value chain*” – tem como partida o trabalho seminal de Porter (1985), bem como a criação da vantagem competitiva por meio da gestão das atividades internas da organização. Tem-se o início da discussão sobre o sistema de criação de valor, em que os *stakeholders* econômicos trabalham juntos para co-produzir valor, o que reforça a importância de outros *stakeholders* não clientes na criação de valor.

2) Abordagens de perspectivas recentes: “*creating and delivering superior customer value*” – especialmente desenvolvida nos anos 1990, ela está intimamente alinhada com o apelo para que as organizações estejam mais focadas no mercado, e, assim, sejam capazes de desenvolver capacidades essenciais que criem continuamente valor superior ao cliente; “*the customer’s value to the firm*” – aborda principalmente como as empresas podem se apropriar da entrega superior de valor, atrelado ao poder de retenção do cliente; “*customer-perceived value*” – aborda como o cliente determina o valor percebido, principalmente a partir da ideia de um trade-off entre benefícios percebidos e sacrifícios percebidos.

3) Desenvolvimentos mais recentes: “*customer value and shareholder value*” – aqui o foco tem sido em como o valor para o cliente pode fortalecer o valor para os acionistas, sendo esse valor ainda estritamente monetário; e “*relationship value*” – aborda que qualquer relacionamento cria valor para os envolvidos, a importância do valor de relacionamento e suas dimensões, que incluem dimensões econômicas, estratégicas e comportamentais. Eles enfatizam que a forma como esse valor vai ser compartilhado provavelmente será uma questão importante na vida do relacionamento (Wilson e Jantrania, 1994).

A literatura de criação de valor pode ter diferentes significados a partir da fonte de análise consultada, o valor pode ser representado para clientes, acionistas, fornecedores, sociedade, *stakeholders*, entre outros. Além disso, pode ser tanto uma abordagem de conteúdo como de processo, uma vez que há estudos realizados para descrever “o que é a criação de valor” e “quem valoriza o que”, ou acerca do processo investiga-se “como a criação de valor é gerada”. Outra perspectiva interessante de considerar é qual nível de análise está empregado, o valor pode ser analisado em nível individual, organizacional ou social (Lepak et al., 2007).

Essas dimensões de valor preveem sua criação no decorrer do processo, que varia conforme a fonte, o alvo e o nível de análise. Assim, cada nível exige um processo diferente; para os indivíduos, o processo pode envolver atributos individuais, como: criatividade, motivação, inteligência e interação com o ambiente; já uma organização requer: níveis de inovação, conhecimento, invenção e gestão; e, em nível social, considera-se: nível de empreendedorismo, condições macroeconômicas, leis e regulamentos que podem restringir ou potencializar esses aspectos (Lepak et al., 2007). Na Figura 2, é possível observar os diferentes níveis no processo de criação e captura de valor.

Figura 2 – Dimensões e níveis de análise da criação de valor

Dimensions of Value Creation

Level of Analysis or Source of Value Creation	Academic Lens	Target or User of Value	Creation Process	Value Capture Process	Article
Society	<ul style="list-style-type: none"> • Sociologists • Economists • Ecologists 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuals • Organizations • Government 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation and new firm creation • Competition • Capital investment • Incentives • Laws and regulations 	<ul style="list-style-type: none"> • Factor conditions • Demand conditions • Supporting industry infrastructure • Firm strategy and rivalry 	Lee, Peng, & Barney
Organizations	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic management • Organization theory • Strategic HRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumer • Society 	<ul style="list-style-type: none"> • Invention • Innovation • R&D • Knowledge creation • Structure and social conditions • Incentives, selection, and training 	<ul style="list-style-type: none"> • Rare, inimitable, nonsubstitutable resources • Intangible resources 	<ul style="list-style-type: none"> • Sirmon, Hitt, & Ireland • Kang, Morris, & Snell • Priem
Individuals	<ul style="list-style-type: none"> • Psychology • Organizational behavior • HRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumers • Client • Organization 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge creation • Search • Ability • Motivation • Training 	<ul style="list-style-type: none"> • Network position • Unique experience • Tacit knowledge 	Teppo & Hesterly

Note: Dashed arrow (----->) indicates value slippage; solid arrow (————>) indicates value capture.

Fonte: tabela extraída do texto de Lepak, Smith & Taylor (2007).

Conforme pode ser visto, além da perspectiva econômica que foi originária dessa abordagem conceitual, outras dimensões não econômicas foram incorporadas conforme o conceito evoluía nas organizações, sejam elas relacionadas ao mercado, às capacidades de colaboração, cooperação e integração, ética, recompensas sociais e posicionamento de mercado ou até mesmo inovação, reputação, entre outros (Lepak et al. 2007; Lindgreen & Wynstra, 2005; Minerbo, 2020; Lapierre, 2012).

A abordagem de valor teve maior atenção pela área de gestão, especialmente pelo marketing, por volta dos anos 1990, com forte influência da economia e o paradigma dominante das trocas. Entretanto, a literatura evoluiu com o passar dos anos, assim, a perspectiva da troca dos recursos avançou para uma integração de recursos e valor em uso (Eggert et al., 2018; Payne et al., 2018).

A abordagem de valor está intimamente ligada, portanto, a duas visões, a *Goods-Dominant Logic* (G-D logic), em que os produtores e os consumidores são distintos e o valor criado está relacionado com a capacidade interna organizacional de transformar matéria-prima em produto final, que depois seria comercializado, para então o valor ser materializado nessa troca, relacionado ao *value-exchange* (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Morgan, 2005; Vargo; Maglio & Akaka, 2008).

A *Service-Dominant Logic* (S-D logic) não atribui aos atores distinção (produtores e consumidores), é um modelo conhecido por co-criação de valor, relacionado ao *value-in-use*, em que todos os atores são integradores de recursos e competências ligados a sistemas

compartilhados de mercados de troca, há um valor mútuo nessa relação. Assim, no contexto do cliente, ele percebe e determina o valor, posteriormente o valor é co-criado por meio dessa integração de recursos e o marketing é o responsável por facilitar as oportunidades para essa co-criação de valor (Eggert et al., 2018; Vargo & Lusch, 2008; Vargo, 2011; Vargo; Maglio & Akaka, 2008). É uma discussão mais holística sobre valor que proporcionou que outros autores repensassem a criação de valor.

A perspectiva do cliente foi sendo extrapolada, assim, pode-se incluir também definições de como o *value-in-use*, que ajudou no avanço do entendimento sobre a relação business-to-business (B2B), ao considerar a importância dos fornecedores dentro desse processo de criação de valor e abordar três níveis principais de análise, sendo eles: o nível da empresa, o nível da indústria ou segmento de mercado e o nível do cliente. Além disso, a perspectiva de valor nas relações B2B extrapolaram a lógica do fornecedor, considerando a interação entre eles e como isso impacta na disponibilidade de recursos e ofertas (Eggert et al., 2018).

Ainda segundo Eggert et al. (2018), no contexto B2B o *value-in-use* tem o cliente como o criador de valor e o fornecedor é uma espécie de facilitador na criação de valor para os clientes, esse valor pode ser econômico ou não econômico, em que se considera aspectos como interações em soluções personalizadas, redução de custos, confiança e outras experiências que podem surgir a partir dos relacionamentos.

Há perspectivas predominantes dessa abordagem em algumas áreas da Administração. Seu desenvolvimento pode ser associado, inicialmente, ao impacto ou retorno financeiro; posteriormente, a perspectiva conceitual de valor é ampliada e perpassa pela capacidade organizacional de criar valor a partir da gestão dos recursos internos e atrelados a externalidades, como região e setor. Além disso, tem expandido para questões relacionadas a estruturas mais abertas e colaborativas, recursos intangíveis e dinâmicas regionais na proposição de valor (Peteraf & Barney, 2003; Hoopes, Madsen & Walker, 2003; Lindgreen & Wynstra, 2005; Miguel, 2012).

O conceito de criação de valor esteve preocupado em compreender como as organizações podiam melhorar seus desempenhos financeiros, na relação entre lucro e receita obtida por meio dos clientes, numa espécie de bolha, que ignorou as influências mais amplas que determinam sucesso a longo prazo. Essa foi a concepção inicial para determinar o que seria o valor compartilhado, definido como “políticas e práticas que aumentam a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo que promove as condições econômicas e sociais da comunidade

onde atua”. Essa abordagem se baseia na integração entre o econômico e o social a partir do princípio de valor, para agregar nessa discussão questões sociais que eram periféricas no contexto das organizações (Porter & Kramer, 2019).

Os autores Porter & Kramer (2019) destacam que essa abordagem nada tem a ver com responsabilidade social, filantropia ou sustentabilidade, tampouco com valores pessoais ou redistribuição do valor já criado pelas empresas, mas uma nova concepção que pode transformar o pensamento gerencial sobre sucesso econômico, é sobre expandir o valor econômico e social. A premissa principal é que as empresas podem criar valor econômico e, conseqüentemente, valor social, de três maneiras: a) reconceber produtos e mercados; b) redefinir a produtividade na cadeia de valor; e c) habilitar o desenvolvimento da comunidade local (cluster); esses três caminhos se reforçam mutuamente e necessitam de um intenso nível de colaboração entre os *stakeholders*, certamente esses esforços não eliminarão todos os problemas sociais, mas oferecem a oportunidade de a empresa usar suas habilidades, recursos e capacidade de gestão na liderança para promover o progresso social de forma bem-intencionada e ganhar o respeito da sociedade.

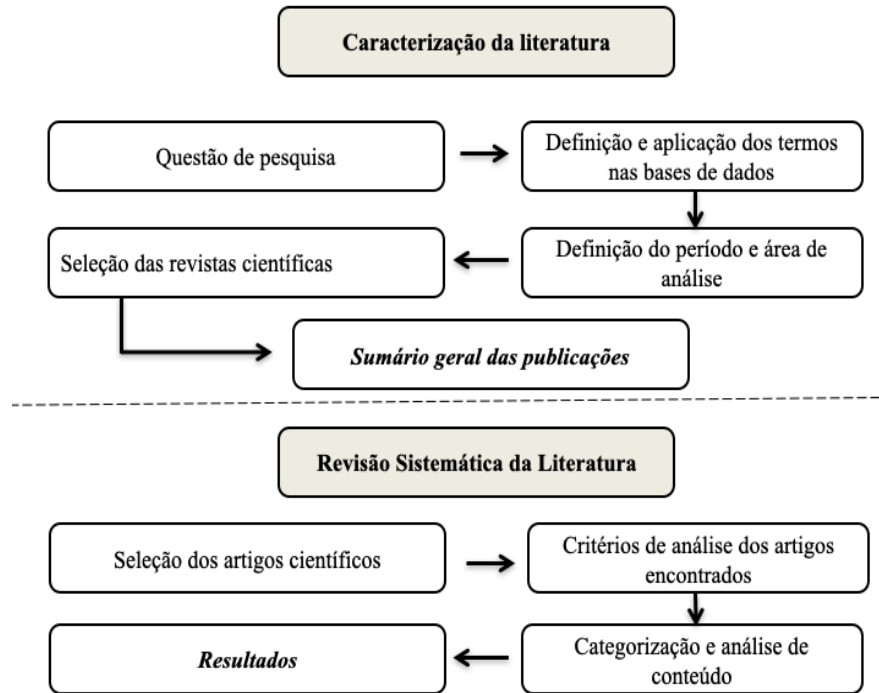
Entende-se que apropriação de valor é a fatia absorvida do valor total gerado, associada ao esforço organizacional adicionado ou poder de barganha nas relações interorganizacionais. Portanto, é um dos resultados originados dos relacionamentos, determinado a partir do poder de barganha do comprador e/ou fornecedor, que pode ser numa relação “*buyer-supplier*” ou numa relação com mais *stakeholders*. Entende-se que a maioria dos estudos esteve concentrada na competição entre as empresas e ignorou o processo de captura de valor (Brandenburger & Stuart, Bowman & Ambrosini, 2000; 1996; Lindgreen & Wynstra, 2005).

Segundo Wagner, Eggert e Lindemann (2009), a apropriação de valor é o “valor líquido” que uma empresa almeja ao alcançar algum sucesso, além disso, os autores destacam que a literatura sobre criação de valor foi crescente nos últimos anos, principalmente no que tange os relacionamentos interorganizacionais, entretanto, a apropriação de valor não teve a mesma atenção dos pesquisadores.

2.2.1 Condução de revisão sistemática da literatura sobre valor

Metodologicamente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura a partir das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Ressalta-se o potencial exploratório do método, capaz de abranger de modo mais significativo como a literatura tem evoluído no campo. Assim, o estudo foi organizado como proposto na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura metodológica de pesquisa científica



Fonte: O autor.

2.2.2 Organização da revisão sistemática

A revisão sistemática da literatura tem sido utilizada no esclarecimento de determinado fenômeno, localizar os estudos existentes, avaliar as contribuições e sintetizar os dados, a fim de que se possibilite sugerir implicações para uma agenda a partir dos artigos analisados sobre a abordagem de valor, assim, tem-se nessa estrutura um processo científico de forma transparente, confiável e replicável (Thomé et al., 2016).

Para tanto, essa técnica tem um trabalho detalhado em que se eliminam os vieses e se constrói uma base de conhecimento sensível ao seu contexto, para informar e/ou direcionar por meio de proposições. Além disso, é possível fornecer *insights* a partir do campo conceitual e teórico, seguindo o rigor metodológico científico necessário. Para tanto, foram respeitadas as etapas que sugerem medidas de rigor, sendo elas: i) *planejamento da revisão*; ii) *condução da revisão*; iii) *apresentação e disseminação da revisão* (Tranfield; Denyer & Smart, 2003).

Esse tipo de estudo tem relevância suficiente para a ciência, em que se ordena a realização do passado, de modo essencial, e pode identificar os desafios impostos e as oportunidades futuras da área de análise (LePine & Wilcox-King, 2010). Os procedimentos da revisão sistemática facilitam o desenvolvimento conceitual e teórico, bem como colaboram em áreas em que há uma infinidade de pesquisas, e possibilita apontar possíveis gargalos teóricos (Webster & Watson, 2002). Assim, utilizou-se de um conjunto de orientações no

desenvolvimento desse procedimento metodológico para que fossem desenvolvidas orientações relevantes para o campo e fornecer uma base teórica necessária para as pesquisas empíricas.

Para tanto, foram adotadas as mesmas delimitações nas bases de dados, sendo: publicações dos últimos 20 anos (1997-2017) com os termos “*value creation*” ou “*value appropriation*” nos títulos, resumos e palavras-chave, considerou-se apenas os artigos científicos, escritos em inglês na área de *business & management*, conforme a Figura 3.

Esses filtros foram utilizados para guiar a pesquisa através de um protocolo que seja de fácil replicação, portanto, ao utilizar os mesmos critérios nas diferentes bases de dados, foi possível observar o comportamento dessa abordagem na literatura acadêmica da área. Considera-se que esse método contribua no mapeamento dos artigos que serão analisados com mais profundidade na revisão sistemática.

Quadro 1 – Critérios de seleção e análise dos artigos

Tipos de delimitação	Critérios
Base de dados	Scopus e Web of Science
Período	20 anos (publicado entre 1997 – 2017)
Tipo de pesquisa	Títulos, subtítulos e palavras-chave
Tipo de Documento	Artigos científicos
Área de estudo	“ <i>Business & Management</i> ”
Critério de análise	As 10 principais revistas científicas (fator de impacto)
Termos	“ <i>value creation</i> ” and “ <i>value appropriation</i> ”
Língua	Inglês

Fonte: O autor.

2.2.3 Mapeamento da literatura de valor em gestão de empresas

Para análise, foi adotado o modelo utilizado por Seuring & Gold (2012) em que os autores propõem uma avaliação descritiva da literatura por meio de uma análise de conteúdo com base em categorias analíticas desenvolvidas previamente. Essas categorias são derivadas dos próprios artigos selecionados que implicam na constituição de um processo iterativo de construção das categorias, teste e revisão.

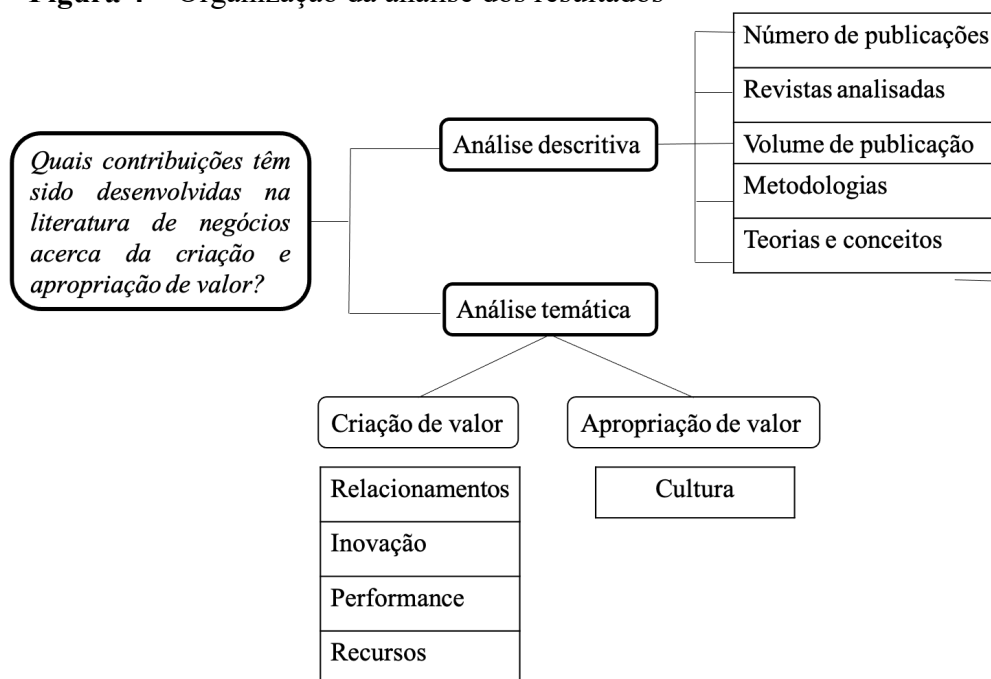
Para início da análise dos textos, eles foram organizados numa base de dados com os seguintes critérios de análise: i) Identificação da área na qual o artigo contribui em Administração; ii) abordagens e técnicas metodológicas utilizadas; iii) levantamento das questões de pesquisa, teorias, descrições do termo valor, objeto de análise; iv) principais

contribuições teóricas e práticas. Esses tópicos ajudaram a sistematizar os achados de cada grupo de artigos.

Para facilitar a organização dos achados, utilizou-se o levantamento de categorias a partir da análise de conteúdo para orientar este estudo. Tal prática é recorrente em pesquisas qualitativas, em que se referem a grupo de categorias que compartilham significados e/ou características semelhantes encontradas nos artigos analisados. Esse processo é um processo dinâmico de revisão analítica que busca a compreensão através da interpretação dos argumentos que descrevem, discutem e explicam o objeto de estudo numa revisão sistemática da literatura (Seuring & Gold, 2012; Thomé et al., 2016).

A organização dos resultados foi dividida em duas seções, sendo a primeira uma análise descritiva dos resultados – que faz um mapeamento das informações – e a segunda uma análise temática dos dados – que levantou categorias de análise sobre o conteúdo dos estudos analisados. Conforme pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 – Organização da análise dos resultados



Fonte: O autor.

2.2.4 Caracterização da literatura

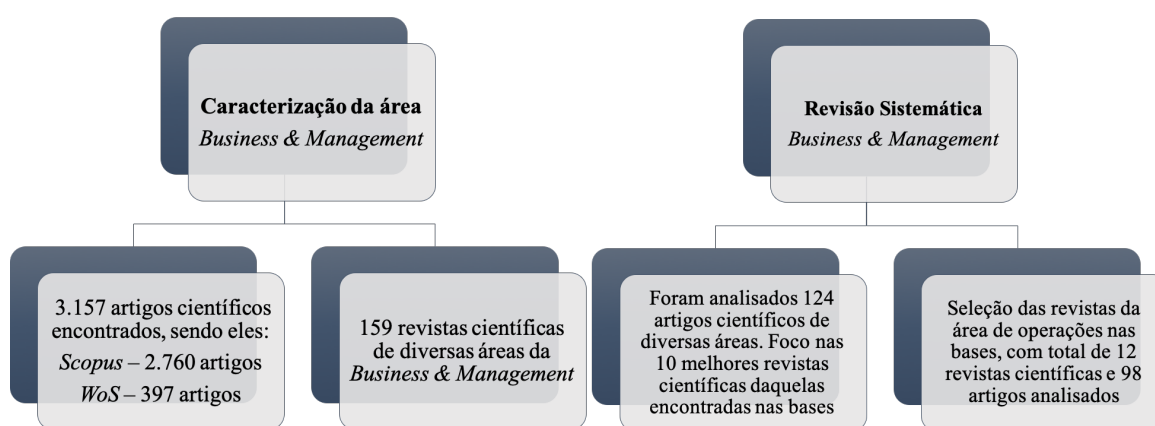
Acredita-se que a compreensão dos números apresentados sobre essa abordagem conceitual de valor possa enriquecer o cenário a ser compreendido em profundidade. Assim, essa caracterização da literatura em geral funciona como um registro de informações que

estabelece o contexto a ser mapeado, em que os dados capturados foram organizados para uma análise mais consistente dos principais artigos encontrados.

Este estudo considerou toda a área de *business & management*, portanto, observou-se como os números acerca da abordagem de criação e apropriação de valor se comportaram nos últimos 20 anos. Na revisão sistemática, concentrou-se em pontos específicos do conteúdo produzido, a partir das 10 revistas com maior fator de impacto da área. Acerca da organização da análise, foi possível observar, como mostra a Figura 5, os processos de filtros aplicados e o total de artigos analisados em cada fase.

Inicialmente, foram aplicados os filtros iniciais nas bases de dados e realizada a limpeza das duplicações nas bases, assim, o total de artigos científicos encontrados nas bases foi de 3.157. A revisão sistemática compreendeu-se em dois momentos: o primeiro acerca das 10 principais revistas a partir do fator de impacto em *Business & Management*, que correspondia inicialmente a 140 artigos, entretanto, após uma análise de aderência ao tema, chegou-se no número final analisado de 124 artigos. A segunda análise correspondeu aos artigos em revistas da área funcional de gestão em operações, foram consideradas todas as revistas dessa área a partir dos resultados da primeira busca, assim, foram 12 revistas no total, sendo 98 artigos científicos.

Figura 5 – Organização da análise dos dados



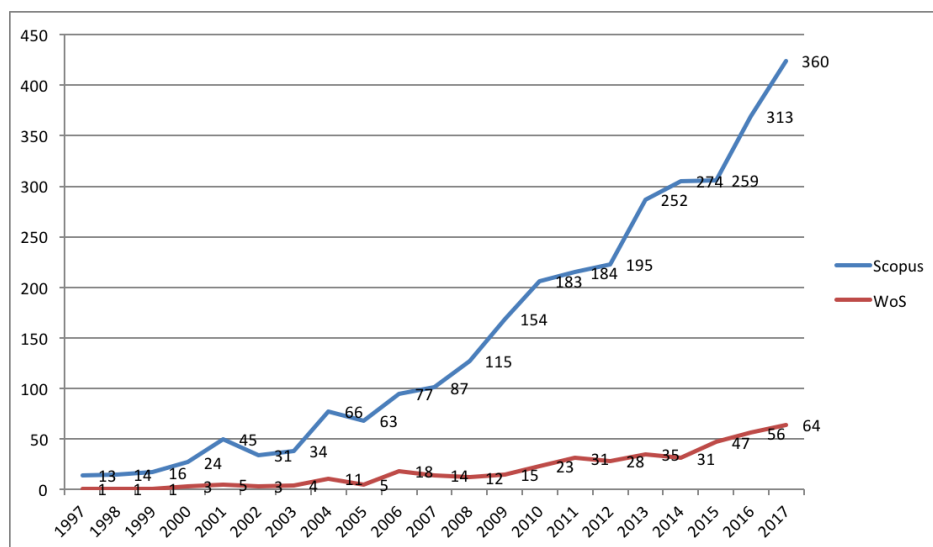
Fonte: O autor.

A partir dos filtros utilizados nas bases, encontrou-se 3.157 artigos científicos que abordavam sobre criação e apropriação de valor na área de *business & management*, sendo 2.760 pertencentes à base de dados *Scopus* e 397 oriundos da *Web of Science*. No Gráfico 1, é

possível observar a distribuição das publicações ao longo dos anos, ele revela um crescente interesse acadêmico sobre a temática, principalmente a partir de 2006.

Acerca das revistas científicas, um extenso número de periódicos tem publicado sobre a abordagem nos últimos 20 anos, sendo 159 revistas encontradas na *Scopus* e 25 revistas encontradas na *Web of Science*, ainda que muitas dessas revistas estejam sobrepostas nas bases de dados.

Gráfico 1 – Número de artigos encontrados nos últimos 20 anos em revistas científicas na área de gestão sobre valor



Fonte: O autor. A partir das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

Observou-se que em algumas revistas o tema tem sido bastante presente, constatou-se que em ambas as bases a revista científica *Industrial Marketing Management* foi a que mais publicou sobre esse tópico, tal relevância é ressaltada em análises que agrupam as contribuições dos artigos exclusivamente oriundos dessa revista (Eggert et al., 2019).

No geral, há um grupo similar de revistas que concentram o maior número de publicação em ambas as bases de dados, sendo que 6 delas estão duplicadas no top 10 de cada base de dados, ao considerar apenas o número de artigos publicados, destacam-se: *Industrial Marketing Management*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business Ethics*, *Management Decision*, *Long range Planning*, *Service Industries Journal*, *Journal of Management Studies*, *International Business Review*, *British Journal of Management*, *Journal Of Intellectual Capital*, *Journal of Cleaner Production*, *Corporate Ownership and Control*, *European Management Journal*.

Destaca-se que duas áreas têm sido bastante presentes na discussão desse tópico, sendo marketing e estratégia. Portanto, podemos observar que alguns autores dessas áreas têm

contribuído com o desenvolvimento dessa abordagem conceitual. Os autores com maior número de publicação foram os autores da área de marketing Christian Grönroos e Stephen Vargo. Entretanto, há um grupo de importantes referências nessa abordagem conceitual.

Após compreender de modo mais amplo o cenário dessa abordagem conceitual, optamos por concentrar nossa atenção nas 10 revistas com maior fator de impacto (JCR – 2018) da área de Administração de Empresas. Apesar de não representarem o maior volume de publicações por revista, o foco nessas revistas representa a influência que elas exercem em outros periódicos de menor fator de impacto, sendo muitas vezes utilizadas como parâmetro dentro da comunidade científica. Observou-se que, além do Fator de Impacto, essas revistas também compõem importantes listas internacionais que determinam a qualidade da publicação, como a *Academic Journal Guide* (AJG), *Qualis CAPES*, entre outras. Dessas revistas, algumas são altamente conceituadas em suas respectivas áreas funcionais.

Tabela 2 – Revistas científicas consideradas na análise

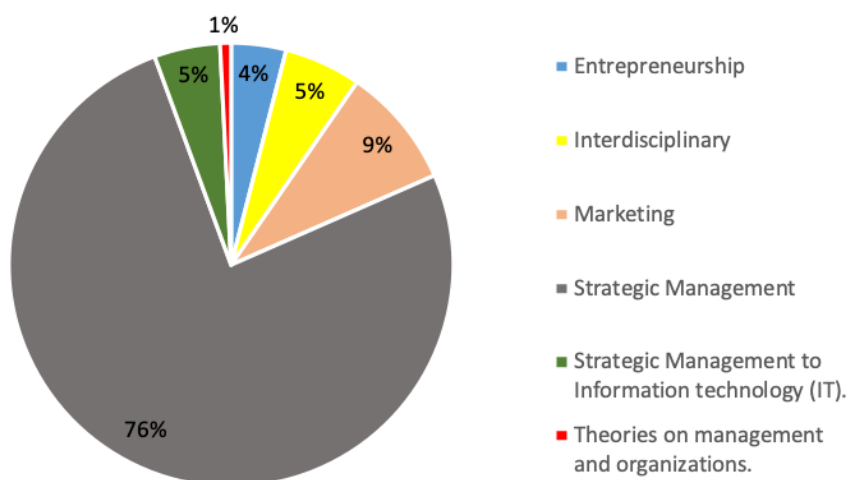
Revistas Científicas	Fator de Impacto (JCR 2018)
<i>Academy of Management Review</i>	8,85
<i>Journal of Management</i>	8,08
<i>Journal of Marketing</i>	7,33
<i>Academy of Management Journal</i>	6,70
<i>International Journal of Management Reviews</i>	6,48
<i>Journal of International Business Studies</i>	6,19
<i>Journal of Business Venturing</i>	6,00
<i>Strategic Management Journal</i>	5,48
<i>MIS Quarterly</i>	5,43
<i>Journal of Management Studies</i>	5,32
<i>Journal of Operations Management</i>	4,89
<i>Research Policy</i>	4,66
<i>Strategic Organization</i>	2,22

Fonte: O autor.

Destacamos algumas observações sobre a natureza dessas revistas, antes de uma análise mais aprofundada. É importante considerar que as revistas selecionadas tiveram diferenças no volume de artigos publicados, isso pode incorrer na diversificação dos métodos empregados. Observou-se que há uma grande concentração de artigos na revista “*Strategic Management*

Journal”, que corresponde a mais da metade do volume analisado. No Gráfico 2, observa-se o volume de publicação de cada periódico no período de análise adotado.

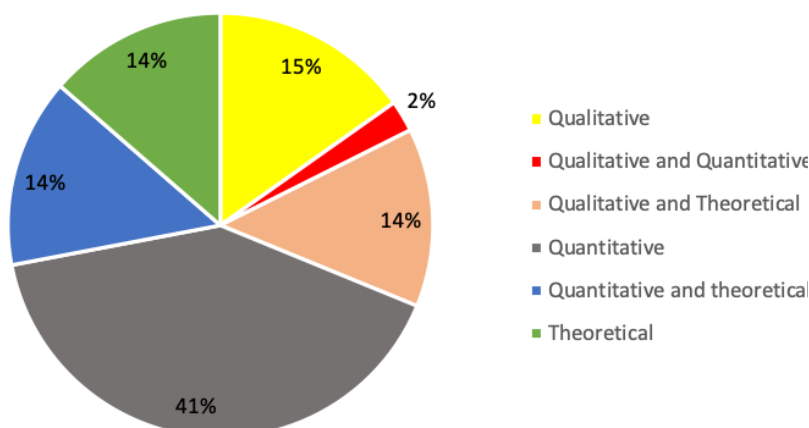
Gráfico 2 – Volume de publicação de artigos nos periódicos analisados



Fonte: O autor. Com base na *Scopus* e *Web of Science*.

Destaca-se que a alta concentração de artigos na área de estratégica fica evidente ao observar a distribuição dos artigos por suas áreas funcionais, assim, essa área e a de marketing foram as mais incidentes na abordagem de criação e apropriação de valor, bem como têm sido importantes campos na consolidação do conceito de valor. Acerca do campo metodológico, percebeu-se que nas últimas duas décadas há um campo majoritariamente quantitativo que corresponde ao total de 40,8% dos artigos científicos analisados. No gráfico 3, é possível observar a construção do campo metodológico para a concepção de valor.

Gráfico 3 – Metodologia utilizada nos artigos sobre criação e apropriação de valor



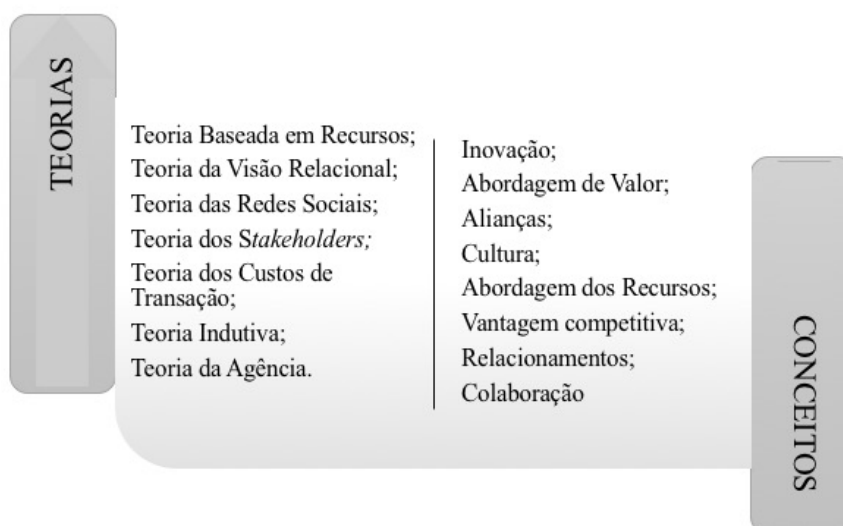
Fonte: O autor. Com base na *Scopus* e *Web of Science*.

Mais especificamente, é possível observar como cada uma das 10 revistas desenvolveu seu campo metodológico, destaca-se que a combinação de métodos qualitativos e teóricos foi a menos empregada pelos autores. Observou-se também que as revistas interdisciplinares “*Strategic Management Journal*”, “*Journal of International Business Studies*” e “*Strategic Organization*” foram as que apresentaram maior diversidade de abordagens metodológicas. Esse resultado pode indicar a necessidade de estudos que priorizem a profundidade na análise dos dados, esse ganho pode trazer uma riqueza de detalhes compatível com a abordagem qualitativa, bem como o uso da combinação de métodos que permita um maior suporte aos achados, o que torna a análise mais rica e com contribuições mais significativas para o campo.

Foi realizado também um mapeamento das teorias e dos conceitos mais constantes nas últimas duas décadas. Nessa temática, pôde-se constatar que a *resource based-view (RBV)* foi a teoria mais utilizada nesses trabalhos (19,4%), considera-se que há forte aderência entre o conceito de valor e essa teoria. Acerca das abordagens e conceitos, as mais presentes foram: inovação (9%), alianças e relacionamentos (5,7%).

As teorias apresentadas por esses estudos podem ajudar a explicar como essa abordagem conceitual tem evoluído com o tempo, assim como pode ajudar na observação de possíveis gargalos que direcionem os estudos futuros, ao contribuir possivelmente com novos marcos conceituais. Na Figura 6, é possível observar os tópicos mais presentes.

Figura 6 – Teorias e conceituações mais utilizadas sobre criação e apropriação de valor



Fonte: O autor.

A revisão sistemática é um tipo relevante de estudo, pois possibilita ordenar a realização do passado, que é essencial para o contínuo desenvolvimento da teoria/conceito. Nesse estudo, acredita-se que a abordagem conceitual pode ser fortalecida devido ao seu caráter embrionário

(Lepine & Wilcox-king, 2010). Nesse sentido, a revisão sistemática pode ser considerada central numa pesquisa de gestão pragmática, que visa atender as comunidades acadêmicas e outros profissionais.

A partir dos critérios de análise no processo de categorização, buscou-se observar tópicos constantes nos artigos, que representaram como esses artigos abordaram o tema e como ajudaram no avanço conceitual de valor. Assim, numa primeira categorização, foram encontradas 15 subcategorias, sendo elas: performance, recursos, relacionamentos, colaboração, alianças, inovação, tecnologia, patentes, finanças, mercado, empreendedorismo, competição global, cultura, informação e consumo.

Posteriormente, algumas subcategorias foram agrupadas em categorias maiores, ou seja, foram compiladas a partir das associações entre os tópicos. Foram fixadas 5 categorias. Na Tabela 3, é possível observar quais foram as categorias finais, suas respectivas subcategorias, a representatividade da categoria no total dos artigos analisados e a descrição das categorias.

Nesse processo de categorização, foi utilizada a análise de conteúdo, que consiste em observar padrões que foram recorrentes em cada grupo categorizado, bem como encontrar complementariedades entre as abordagens, contribuições teóricas e práticas que foram abordadas nesses artigos e tópicos emergentes, portanto, nessa etapa, foram investigados dentro desse processo de categorização os avanços conceituais que já foram realizados, a fim de propor possíveis direcionamentos e questões para pesquisas futuras.

Tabela 3 – Categorias de análise em criação e apropriação de valor

Categoria de análise	Subcategoria	(%)	Descrição da categoria
Relacionamentos	Colaboração; Alianças	28,0%	Corresponde às relações, sejam elas motivadas em formatos de alianças estratégicas ou redes de colaboração interorganizacional.
Inovação	Tecnologias; Patentes	19,2%	Corresponde aos diversos tipos de inovação, seja de produto, processo, tecnológico ou de propriedade industrial e intelectual.
Performance	Empreendedorismo; Finanças; Mercado	16,8%	Corresponde às dinâmicas organizacionais relacionadas a desempenho e sua gestão interna de funcionários, bem como os efeitos estratégicos de aquisição, gestão de subsidiárias, entre outros.

Categoria de análise	Subcategoria	(%)	Descrição da categoria
Recursos	Conhecimento	15,2%	Representa a gestão dos recursos organizacionais, sejam eles tangíveis ou intangíveis, a relação com conhecimento, imitação e complementariedade de recursos.
Cultura	Informação; Consumo	2,4%	Aborda as questões culturais que envolvem a percepção de valor, a coparticipação na criação de valor e a importância da difusão de informações entre os parceiros numa relação.

Fonte: O autor.

Ressalta-se que, para os autores Reypens, Lievens e Blaevic (2016), há uma limitada compreensão na literatura acerca da criação de valor, necessitando de uma perspectiva mais abrangente e complexa que desenvolva soluções mais reais para os desafios sociais e para os diversos *stakeholders* envolvidos, que atuam conjuntamente (inclusive com parcerias público-privadas) e possibilitam criar vários tipos de valor que vão além dos limites individuais, assim, o valor se desdobra para além da empresa individual ou das díades. O estudo desenvolvido por Asher et al. (2005) já tratava da necessidade de incorporar novos *stakeholders* além dos acionistas na percepção do valor econômico criado e apropriado pela empresa, essa interação com outros *stakeholders* nesse processo pode possibilitar oportunidades inovadoras para compreensão do valor.

Diante da complexidade e das diversas implicações feitas à criação e à apropriação de valor, observou-se como a literatura tem associado seus estudos dentro desse marco conceitual, muitas vezes se encontra em novas formas e estruturas de valor para as organizações, a partir de métodos e teorias que suportem os achados decorrentes das análises realizadas em cada categoria de análise desse estudo.

A abordagem de valor pode ser difundida em vários tipos e conceitos, reconhecendo-se os termos utilizados “criação de valor” e “apropriação de valor”, observou-se que 25,9% do total dos artigos estiveram focados em compreender diretamente o processo de criação de valor, já o processo de apropriação de valor correspondeu a 2,5% do total; Por fim, os artigos que utilizaram diretamente ambos os termos correspondem a 5,7%. A partir disso, é possível indicar que pouca atenção tem sido dada à dinâmica de apropriação do valor nas diversas perspectivas conceituais, implica-se que esse conceito carece de maior fortalecimento e o entendimento da perspectiva de valor.

a) Categoria "Relacionamentos": compreende-se que os relacionamentos nos artigos estão centrados na dinâmica que envolve as relações interorganizacionais, observou-se que os métodos empregados nessa categoria foram majoritariamente por meio de *survey*, revisão de literatura e teste de hipótese. Destaca-se que há aspectos que impulsionam a concepção de valor na relação B2B, entretanto, as concepções de valor podem ser diversas, e isso afeta diferentes formas as organizações.

Diante disso, observou-se algumas descrições/associações com a temática da criação e apropriação de valor nesse grupo de artigos, sendo elas: o valor como resultado de múltiplos relacionamentos comerciais; de integridade e eficiência numa relação como catalisadores de valor; o valor econômico como retorno da colaboração entre atividades empresariais coletivas ou entre duas empresas; no que tange ao relacionamento, o valor como resultado da interdependência no fluxo de trabalho de empresas que têm interesses mútuos; destaca-se também a diferença entre criação de valor para o acionista e o valor total criado para os stakeholders; a importância do capital social na criação de valor, bem como a forma como o valor é projetado para além das empresas; e estudos ligados à co-criação de valor entre cliente e empresa, associados aos retornos econômicos e relacionais dessa interação (Tsai & Ghoshal, 1998; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009; Martin & Eisenhardt, 2010; Humphery-Jenner, 2014; Garcia-Castro & Aguilera, 2015; Obloj, & Zemsky, 2015; Tantalo & Priem, 2016).

Diante disso, considerou-se que os estudos centrados nas relações interorganizacionais descreveram os relacionamentos entre firmas de modo restrito, em que grande parte dos artigos tinha como foco as relações diádicas, e pouca atenção foi dada às complexidades que envolvem as dinâmicas que incluem mais *stakeholders*.

b) Categoria "Inovação": quanto à inovação, há uma diversidade de conceitos associados a ela que são descritos a partir de diferentes termos, como: inovação de processos, inovação de produtos e inovação por meio de recursos tecnológicos. Os métodos que foram mais empregados nesses artigos foram: *survey*, revisão da literatura e entrevistas.

Nessa categoria, a descrição e/ou associação dos termos criação e apropriação de valor apresentou-se como: em relação aos recursos tecnológicos e inovativos; práticas estratégicas de inovação como problemas na criação de valor, reconhecendo a importância do P&D, das capacidades e conhecimento do capital social e das tecnologias disponíveis; foi posta como um processo de inovação que visa descobrir “o que” e “como” produzir, bem como entregar por meio de processos contínuos e soluções de problemas organizacionais; referenciado como um

processo distribuído que ocorre no ecossistema organizacional, traz o envolvimento do consumidor, fornecedor, parceiros, e outros; a ênfase dada às barreiras para a imitação e as inovações cumulativas; valor relacionado aos preços nas negociações transacionais e organizacionais; bem como relacionado com conhecimento, recursos intelectuais, know-how, tecnologias complementares; proteções legais através de patentes (Reitzig & Puranam, 2009; Srivastava & Gnyawali, 2011; Somaya et al., 2011; Arora et al., 2014; Nickerson et al., 2017; Kornberger, 2017; Toh & Miller, 2017).

c) Categoria "Performance": nessa categoria, os métodos utilizados foram majoritariamente quantitativos, mesclaram entre aplicação de *survey*, teste de hipótese e regressões. De modo geral, esse grupo está relacionado ao desempenho individual ou coletivo das organizações.

O valor foi descrito ou associado aos vários fatores organizacionais, tais como: o reconhecimento das competências organizacionais, a importância das recompensas na motivação dos funcionários, os efeitos externos no desempenho dos funcionários e outros pontos relacionados à gestão do capital social; os efeitos culturais no desempenho de organizações após aquisições, gestão de subsidiárias para uma melhor performance de empresas multinacionais; explicam como a relação entre os *stakeholders* pode facilitar ou interromper o processo de criação de valor através de aspectos relacionais como justiça organizacional, confiança e competitividade; os investimentos em ativos de conhecimento específico através de P&D podem impactar economicamente as organizações, os efeitos dos ativos intangíveis na apropriação de valor entre os *stakeholders* da empresa; associam criação de valor à inovação, produção e entrega dos produtos ao mercado, e apropriação de valor a lucros que a empresa pode extrair; a importância das capacidades que permitem a criação de valor e a importância do foco nos mecanismos que possibilitam maior apropriação de valor dentro de uma lógica financeira (Frost et al., 2002; Mizik & Jacobson, 2003; Harrison et al., 2010; Baumann & Stieglitz, 2014; Gallus & Frey, 2016; Huang et al., 2017; Qian et al., 2017).

d) Categoria "Recursos": na categoria "Recursos", os métodos mais empregados foram *survey* e revisão da literatura. Há uma predominância sobre a teoria utilizada, sendo a RBV constantemente utilizada ou mencionada, isso indica como tem sido forte o uso da teoria baseada nos recursos para explicar a criação e apropriação de valor.

Acerca da associação com o conceito de valor, tem-se: a criação de valor como atividades, mecanismos de coordenação, rotinas, processos, tarefas, produtos e serviços que produzam maior utilidade e menor custo unitário; também está associada na transformação de

insumos raros em produtos valiosos como consequência do trabalho de diversos agentes numa cadeia de suprimentos, bem como a apropriação de valor como resultado da competição entre esses agentes acerca do valor criado. A criação de valor foi relacionada com a vantagem competitiva sobre os rivais através de recursos valiosos e sustentáveis desde processos, habilidades e competências complexas que dificultem a imitação; ressaltou-se também como resultado da capacidade organizacional de superar seus concorrentes com soluções para as necessidades dos clientes, melhorando suas margens de lucro e criando riqueza aos acionistas; bem como a importância do escopo geográfico e as barreiras para que os concorrentes não tenham acesso ao conhecimento inovador da organização, ao possibilitar a apropriação de valor econômico; a localização foi um fator importante, se considerar o ambiente econômico e institucional como de melhor acesso a mercados com maior qualidade de recursos; a estrutura de modelo de negócio em e-business, desde transações, estruturas e governanças a partir das oportunidades de mercado, pode ajudar na criação de valor e se tornar uma fonte de inovação para todos os *stakeholders* (Holcomb et al., 2009; Chatain, & Mindruta, 2017; Miller, 2003; Morrow Jr et al., 2007; Kim, 2016; Gubbi et al., 2010; Amit & Zott, 2001).

e) Categoria "Cultura": nessa categoria, observou-se que a *survey* foi o método mais presente. As associações feitas com o conceito de valor foram: o valor funcional que os produtos podem representar para um grupo social, ou seja, o valor simbólico inserido no mesmo; bem como a importância da difusão de informação e integração vertical da cadeia, cuja criação de valor se torna maior para a organização; numa perspectiva de consumo, apresentou-se também que o engajamento dos consumidores no desenvolvimento do produto ou serviço pode influenciar positivamente nos resultados da organização (Ravasi, Rindova & Dalpiaz, 2012; Liu et al., 2014; Troye & Supphellen, 2012).

2.2.5 Conclusões sobre a RSL

Apesar de toda a evolução da abordagem de valor, os artigos recentes de revisão têm constatado a fase embrionária acerca do consenso sobre os termos “criação” e “apropriação” de valor (Eggert et al., 2020), principalmente ao considerar a amplitude do termo de “valor”, que inclui diversas semânticas, conceituações, proposições e elementos, ou seja, determinar como uma organização cria, se apropria ou compartilha valor é um desafio para o pesquisador, que precisa considerar as correntes que tratam das capacidades internas e dos elementos exógenos que influenciam na trajetória das organizações ou no conjunto delas.

Diante das categorias expostas, pôde-se observar que entre os artigos analisados grande parte correspondia ao termo “criação de valor” e pouca atenção foi dada à “apropriação de valor”, isso fica evidente também nas redes bibliométricas. É possível que isso represente a dificuldade em explorar como as organizações, de fato, capturam o valor gerado, pois requer uma intensa relação com o objeto de estudo ou acesso aos dados que muitas vezes não são divulgados pelas organizações; apesar de alguns estudos determinarem os elementos que ajudam nessa captura de valor, pouco se sabe sobre o impacto nos números reais da organização. Entretanto, destaca-se que, apesar do valor econômico ser mais abordado na literatura, o aparecimento de outros tipos de valor tem surgido e determinado novos ganhos organizacionais, incluindo uma série de ativos intangíveis que tem ganhado força com um mundo corporativo cada vez mais conectado, globalizado e digitalizado.

Destaca-se como os vários tipos de relacionamentos organizacionais – seja por meio de colaborações, parcerias, alianças, entre outros – têm sido demasiadamente importantes para os estudos de valor, correspondendo à maior parte dos artigos analisados (28%). Ainda assim, muitas incertezas existem sobre como essas estruturas relacionais impactam ou influenciam nas organizações na proposição de valor. Destaca-se também que grande parte dos estudos é de premissa quantitativa, que exerce uma importante contribuição para a literatura. Entretanto, acredita-se que haja a necessidade de estudos qualitativos em profundidade que investiguem intimamente como as relações podem determinar a criação, apropriação, co-criação e compartilhamento de valor entre as organizações.

Muitos estudos estiveram concentrados em empreender relações diretas entre compradores e fornecedores, o que contribuiu com diversos achados derivados desse tipo de relacionamento, mas ainda existe uma zona confusa e com poucas contribuições sobre estruturas mais amplas, que incluem mais *stakeholders* na perspectiva das relações organizacionais.

Acredita-se que essa revisão sistemática foi útil para agrupar e condensar informações organizadas e sistematizadas sobre o desenvolvimento da área de valor em gestão. Os resultados desse estudo foram organizados em duas perspectivas, que são: a) uma caracterização da revisão sistemática, com um panorama informativo dessa área – que apresentou algumas informações relevantes para entendermos o desenvolvimento desta abordagem conceitual, destacando as principais revistas, autores, áreas funcionais, bem como as teorias, os conceitos e as abordagens metodológicas mais utilizadas na construção e desenvolvimento dos estudos desta temática; b) uma análise que levantou cinco categorias de valor a partir de uma análise de conteúdo.

2.3 Redes bibliométricas integrando RBV com criação e apropriação de valor

Entende-se que a abordagem de valor é um campo bastante vasto e necessita de recursos de análise do campo que permitam compreender como essa multiplicidade conceitual tem sido estabelecida nas últimas décadas. Para tanto, utilizou-se o ferramental do VOSviewer para construir e visualizar redes bibliométricas, que pode servir como indicativo sobre o desenvolvimento conceitual, as relações entre os termos, periódicos e representar genericamente as ligações entre esses conceitos. Utilizamos esse recurso como um mapeamento geral da área para estabelecer um caminho a ser trilhado a partir dessa representação do campo na área de gestão.

O software VOSviewer estabelece uma metodologia quantitativa para estabelecer as representações gráficas e permite que algumas análises sejam realizadas a partir das redes criadas, assim, os itens conectados nessas redes podem ter links por meio de análises de co-ocorrência, co-autoria, citação, co-citação e acoplamento bibliográfico. Algumas bases científicas podem ser usadas para criação das redes, sendo elas: *Web of Science*, *Scopus*, *Dimensions* e *PubMed* (Van Eck & Ludo Waltman, 2019).

Segundo Van Eck & Ludo Waltman (2010), para determinar as redes bibliométricas, o Vosviewer usa como base a matriz de co-ocorrência, e, portanto, baseada em três etapas, que consistem em 1) matriz de similaridade, 2) aplicação de técnicas de mapeamento, e 3) tradução, rotação e reflexão do mapa. No caso deste *software*, a sua medida de co-ocorrência é determinada por uma medida de similaridade conhecida como “força de associação” ou “índice de proximidade” que pode ser exemplificada pela equação:

$$S_{ij} = \frac{C_{ij}}{W_i W_j}$$

C_{ij} = Número de co-ocorrências dos itens “i” e “j”;

“ W_i ” e “ W_j ” = número total de ocorrências dos itens ou co-ocorrências.

Os autores destacam que a técnica de mapeamento VOS constrói um mapa bidimensional em que os itens que têm grande semelhança são localizados próximos uns dos outros, portanto, a ideia da técnica VOS de mapeamento é minimizar uma soma ponderada das distâncias euclidianas quadradas entre todos os pares de itens analisados. Para garantir resultados seguros, é aplicada uma medida de otimização que não é universal, baseada em soluções que assegurem sempre os mesmos mapas, a partir da aplicação das transformações de solução nas etapas de tradução, rotação e reflexão (Van Eck & Ludo Waltman, 2010).

Em contextos com grande número de objetos o processo de *clustering*, é complexo; entretanto, o VOSviewer possibilita determinar clusters e densidade dos itens por meio de uma metodologia que permite a visualização. O software usa como parâmetro a ideia de proximidade, Assim, quanto maior o número de itens vizinhos e menor a distância e o ponto de interesse, maior é a densidade do item. Dessa maneira, os clusters são determinados a partir de cores diferentes e proximidade que são calculadas a partir das relações entre citações, termos e referências (Van Eck & Waltman, 2017).

A partir dessa estrutura metodológica, usou-se desse ferramental para determinar como a abordagem de valor tem sido retratada na área de gestão nos últimos 20 anos (2000-2020), mesmo que se considere a diversidade conceitual retratada por cada área da gestão, acredita-se que seja possível entender como são relacionados em clusters e densidade os termos, as citações e as revistas científicas ao longo dos anos.

São determinados alguns critérios de análise para organizar os dados que serão interpretados a partir das redes bibliométricas, eles incluem os termos pesquisados “*value creation*” e “*value appropriation*” nos títulos, resumos e palavras-chave, os termos foram determinados por considerar como primordiais no desenvolvimento da abordagem de valor, entre os anos 2000-2020, com a utilização da base de dados “*Scopus*”, considerando apenas artigos científicos escritos em inglês na área de gestão. A partir disso, foram encontrados 3.992 artigos científicos. No Quadro 2, é possível observar os limites da base de dados.

Quadro 2 – Limites utilizados na base *Scopus* para a busca dos documentos

Limites utilizados	(TITLE-ABS-KEY ("value creation") OR TITLE-ABS-KEY ("value appropriation")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2009) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2008) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2007) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2006) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2005) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2004) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2003) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2002) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2001) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2000)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final"))
Total de artigos	3.992 artigos científicos

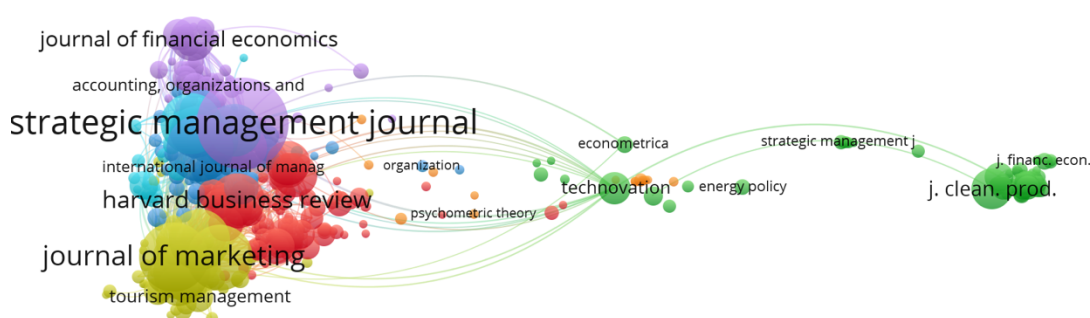
Fonte: o autor.

conceitos têm sido presentes a partir de 2019, tais como: “*industry 4.0*”, “*brand community*”, “*stakeholders engagement*”, “*digitalization*”, “*capabilities*”, “*digital platforms*”, “*sharing economy*”, “*business relationships*”, “*coopetition*”, “*blockchain*”, “*competitive strategy*”, “*SMES*”. Observou-se que esses termos estão distantes uns dos outros, o que sinaliza que há uma relação fraca entre eles nos estudos que estão em processo de desenvolvimento, o que reforça o caráter múltiplo que essa abordagem conceitual tem.

É possível observar também a co-citação entre as revistas científicas, que evidencia bem como a literatura seminal de valor tem forte relação entre as revistas da áreas de finanças (*jornal of financial economics*, *jornal of finance*, entre outras); marketing (*industrial marketing management*, *jornal of marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *jornal of marketing research*, entre outros); estratégia (*strategic management jornal*, *management science*, entre outras); operações (*jornal operations management*, *jornal of supply chain management*, *long range planning*, entre outras) e revistas mais abrangentes, como *Harvard Business Review*, *academy of management review*, *academy of management jornal*, *research policy*, *jornal of business ethics*.

O software *VOSviewer* permite uma série de possibilidades. Essa rápida visualização do campo é uma representação de como o campo tem se estabelecido. Destaca-se a amplitude do campo, que engloba várias abordagens, subáreas, termos correlatos, o que se torna um desafio para determinar uma concepção única de valor, mas há de se reconhecer que a evolução desses termos revela a importância que esses estudos representam para as organizações. Destaca-se como a área de sustentabilidade tem crescido, apesar de estar pouco relacionada aos conceitos mais seminais, a ligação tem sido feita por revistas como “*technovation*”, “*sustainability*” e “*journal of cleaner production*”, como pode ser visto na Figura 8.

Figura 8 – Co-citação entre as revistas científicas da área de gestão sobre os termos de criação e apropriação de valor



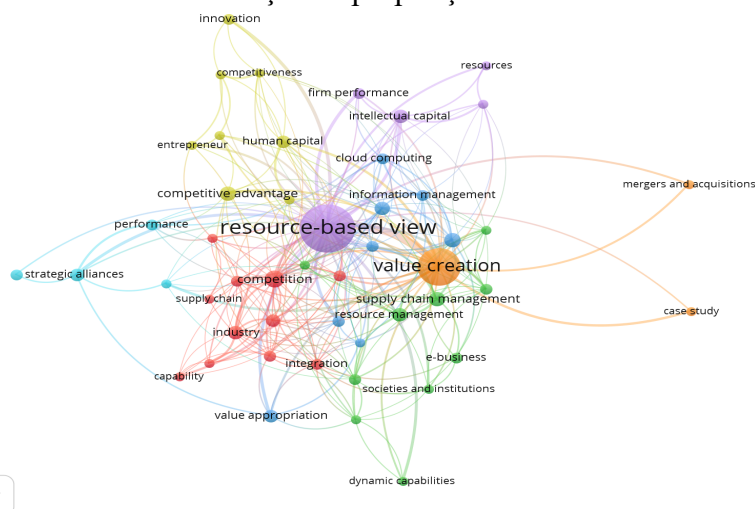
Fonte: o autor.

Na perspectiva da RBV, as organizações são um pacote de recursos e capacidades internas (ou terceirizadas) que contribuem para obter e sustentar uma vantagem competitiva, assim, as trocas que ocorrem entre as organizações presumem alguns elementos, como capacidades operacionais que contribuem para a aprendizagem, desenvolvimento e transferência de competências; além de reforçar a reputação ou imagem organizacional que ajuda fornecedores no acesso a novos mercados e compradores ou aumento na percepção de valor pelos compradores através de sinalizações de qualidade, conhecimento, desempenho, honestidade, confiabilidade. Acredita-se que a inovação e/ou *know-how* pode ajudar a melhorar processos, produtos e serviços organizacionais (Minerbo et al., 2021; Minerbo, 2020).

Ao relacionar a perspectiva da teoria da visão baseada em recursos com a abordagem de valor, é possível perceber que os retornos acima da média requerem um produto distinto aos olhos do comprador, que pode se apresentar de duas maneiras, seja por meio de um produto diferenciado e preço atrativo em relação aos bens substitutos ou um posicionamento de baixo custo no mercado de produtos idênticos, acredita-se que os recursos obtêm valor a partir da capacidade de atender às necessidades dos clientes (Bowman & Ambrosini, 2000).

Com o ferramental do *software* VOSviewer, é possível fazer um recorte de como as abordagens de criação e apropriação de valor estiveram relacionadas com a teoria da visão baseada em recursos. Essa análise de co-ocorrência apresenta, através de uma matriz euclidiana, como os termos mais próximos estão mais relacionados entre si, bem como as diferentes cores apresentam *clusters* ou similaridades entre os termos. É possível identificar alguns *clusters* que estão sobrepostos ao longo dos anos, mas envolvem inovação, vantagem competitiva, alianças estratégicas, capacidades, capital humano, cadeia de suprimentos, entre outros termos menos recorrentes.

Figura 9 – Co-ocorrência dos termos “criação e apropriação de valor” com a teoria da RBV



Fonte: o autor.

Os termos pesquisados demonstraram proximidade entre si, o que revela um corpo de estudos que usam essas abordagens conjuntamente, apresenta também como essas áreas têm sido importantes para as áreas de estratégia (*capability, competition, strategic alliances, performance, competitive advantage, competitiveness*), cadeias de suprimentos (*supply chain management, integration, industry*), recursos (*resource management, information management, resources*).

Muitos estudos passaram a utilizar a abordagem teórica da RBV para explicar a dinâmica de valor na área de gestão, eles têm focado em aspectos como a transformação desses insumos raros em produtos valiosos na dinâmica das cadeias de suprimentos, as habilidades e competências complexas que dificultam a imitação, a influência do escopo geográfico e do ambiente externo no uso dos recursos, questões relacionadas a conhecimento e aprendizado organizacional, a influência da reputação no desempenho organizacional, entre outros (Miller, 2003; Morrow Jr et al., 2007; Holcomb et al., 2009; Gubbi et al., 2010; Obloj & Capron, 2011; Kim, 2016).

A perspectiva mais seminal de teoria da RBV considera o “valor” como o aumento da disposição a pagar dos clientes ou redução de seus custos, assim, assume-se que os recursos e capacidades organizacionais podem agregar valor a depender de outros ativos complementares e rotinas de suporte (Christmann, 2000; Hart & Dowell, 2011).

Segundo Hallberg (2017), ao associar a RBV com a abordagem de valor, foi possível observar que o uso mais eficiente dos recursos pode contribuir na criação de valor, ao fornecer uma camada protetora contra as ações dos concorrentes, e também pode aumentar sua apropriação de valor diante de investimentos em recursos que ajudam no processamento de informações e tomada de decisão, a partir de recursos que incluem sistemas tecnológicos, organização comercial, sistemas de controle e habilidade comercial.

A partir do que tem sido estabelecido na literatura, é possível ter como parâmetro que existe uma reconhecida sinergia entre a teoria da RBV e a abordagem de valor, principalmente associada à capacidade organizacional de preservar e desenvolver seus recursos intraorganizacionais. Entretanto, há de se reconhecer que existe pouca literatura sobre contextos que envolvem mais organizações que compartilham dos mesmos recursos, mercados, dificuldades, como é o caso dos aglomerados produtivos, que integram diferentes *stakeholders* numa dinâmica de rede, uma vez que existe a presença de *stakeholders* não econômicos que interferem no desenvolvimento desses aglomerados de organizações.

2.4 Proposição teórico-conceitual

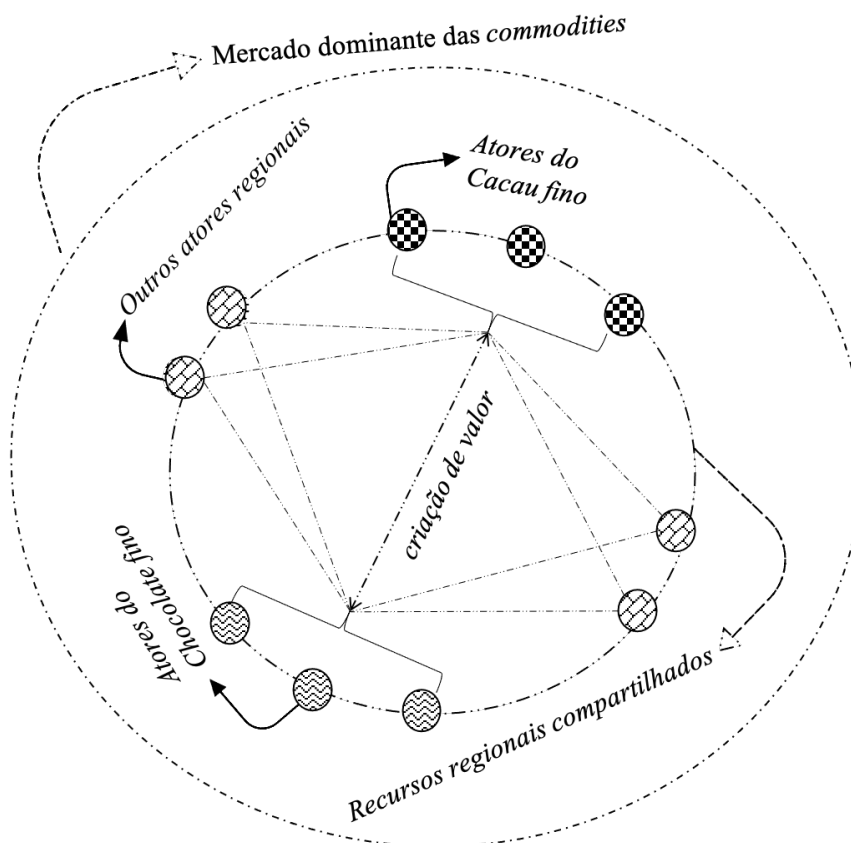
A partir do cenário teórico-conceitual exposto, utiliza-se como teoria direcionadora a RBV, que foi criada há 30 anos para explicar por que as organizações eram diferentes e como elas obtinham vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, entretanto, a evolução dessa abordagem teórica nos últimos anos vem extrapolando a lógica seminal dos recursos exclusivamente organizacionais, limitada aos recursos que as organizações podem oferecer através dos indicadores VRIN na obtenção de maiores vantagens competitivas em seus respectivos segmentos de mercado (Barney, 1991). No início dos anos 2000, alguns estudos pontuais começaram a considerar os recursos compartilhados por diversas organizações numa espécie de aglomerado (de Oliveira Wilk & Fensterseifer, 2003; Lavie, 2006). Apesar desse avanço na área, ainda existe um campo a ser explorado sobre o funcionamento desses recursos em dinâmicas em redes agroalimentares.

Alguns estudos reconheceram os recursos provenientes das estruturas diádicas e de redes, ao ressaltar a importância da interconectividade das organizações, o que torna possível que essas organizações absorvam valor de recursos que não são completamente obtidos ou controlados internamente por elas (Lavie, 2006; Barrutia e Echebarria, 2015; Zahra, 2021). Tais recursos podem se apresentar como canais articuladores e estabelecer vantagens competitivas sustentáveis no nível de rede.

Acredita-se que há uma série de características particulares que incidem sobre as organizações em estruturas em rede, que podem ser condições heterogêneas, com mercados parcialmente explorados e desenvolvimento de tecnologias que podem sustentar vantagens competitivas. Tais condições podem ser suficientes para definir quais podem ser esses recursos e capacidades e contribuir com essa discussão que ainda não foi completamente difundida pela literatura, possivelmente pelos desafios que implicam estudos na perspectiva de múltiplos *stakeholders*, com diferentes interesses (Barney et al., 2021; Lafargue et al., 2021).

Na Figura 10, propõe-se um modelo teórico-conceitual inicial com foco na estrutura do mercado de origem e a presença de diferentes *stakeholders* organizacionais inseridos nessa dinâmica regional. Adiciona-se um leque de recursos e capacidades que podem existir e/ou serem desenvolvidos a partir da relação entre essas organizações regionais e contribuem para criação de valor, podendo ser absorvidos ou não pelas organizações participantes. Esses recursos podem apresentar-se de modo intangível e gerar importantes vantagens competitivas derivadas desses recursos de difícil mensuração, relacionados a recursos específicos e compartilhados.

Figura 10 – Modelo de integração teórico-conceitual



Fonte: o autor.

Esse estudo se propõe a entender quais são os recursos e capacidades regionais estratégicos no desenvolvimento sustentável de redes agroalimentares e como são compartilhados entre essas organizações limitadas geograficamente. A articulação desses recursos é realizada por meio do estabelecimento de relacionamentos numa rede de suprimentos para poder oferecer um ambiente de sinergia entre compradores-fornecedores e *stakeholders* não tradicionais, que muitas vezes não estão diretamente ligados às atividades econômicas. Esses recursos regionais podem estar associados a benefícios e sacrifícios ligados direta (de modo tangível nessa relação) e indiretamente (de modo intangível), sendo necessária uma análise holística para avaliar como as relações são postas e como facilitam ou dificultam esse fluxo dos recursos.

CAPÍTULO 3

SUPORTE METODOLÓGICO

Este estudo se caracteriza como métodos mistos e combina duas importantes técnicas de análise dos dados, cuja combinação de ferramentas metodológicas adequada ao estudo por permitir a combinação do raciocínio algébrico da análise de redes sociais com os dados interpretativos em profundidade (qualitativos), que também foram usados como recurso integrativo na aplicação e interpretação das redes. A área de gestão de operações e cadeia de suprimento tem utilizado esses métodos desde os anos 2000. Com isso, há urgência por compreender melhor questões como desempenho, eficiência operacional e competitividade sustentável, ou seja, essa integração quali-quantitativa ainda é recente e demonstra uma área recente e bastante útil para pesquisas empíricas (Scott, 1991; Kim et al., 2011; Sekaran & Bougle, 2016).

O desenho multimétodos (ou métodos mistos) é um tipo de estudo na qual o pesquisador combina elementos qualitativos e quantitativos com o propósito de aprofundar o entendimento do fenômeno. Esse termo inclui qualquer pesquisa que envolva múltiplas fontes, diferentes tipos de dados e abordagens de análises. Essa combinação de métodos tem sido uma importante orientação metodológica na área de ciências sociais, considerada como a terceira onda dos métodos, ao realizar comparações e possibilitar um entendimento mais completo do fenômeno (Bazeley, 2017; Creswell & Clark, 2017).

Com uma coleta de dados majoritariamente qualitativa, esse estudo explorou em profundidade as complexidades que envolvem a cadeia agroalimentar de origem. Acredita-se que essa abordagem gera uma maior riqueza de detalhamento e reconhece a importância das nuances na análise. Um estudo dessa natureza envolve uma série de materiais empíricos, além disso, localiza o pesquisador no mundo em análise e se constitui por um enfoque interpretativo da realidade, examina-se conceitos em termos de significados e interpretações em contextos complexos e específicos de análise (Yin, 1981; Denzin & Lincoln, 2000; Ketokivi & Choi, 2014).

A estrutura de pesquisa adotada foi um estudo de caso único, que possibilita resultados mais aprofundados dos dados (*within case*), por meio da *theory-generating case research*, que ressalta a característica situacional de contexto analisado, com foco na observação e análise dos dados, quando se tem a questão de pesquisa como emergente do contexto empírico exploratório; no entanto, é preciso esclarecer que, ainda que a intenção seja levantar proposições teóricas,

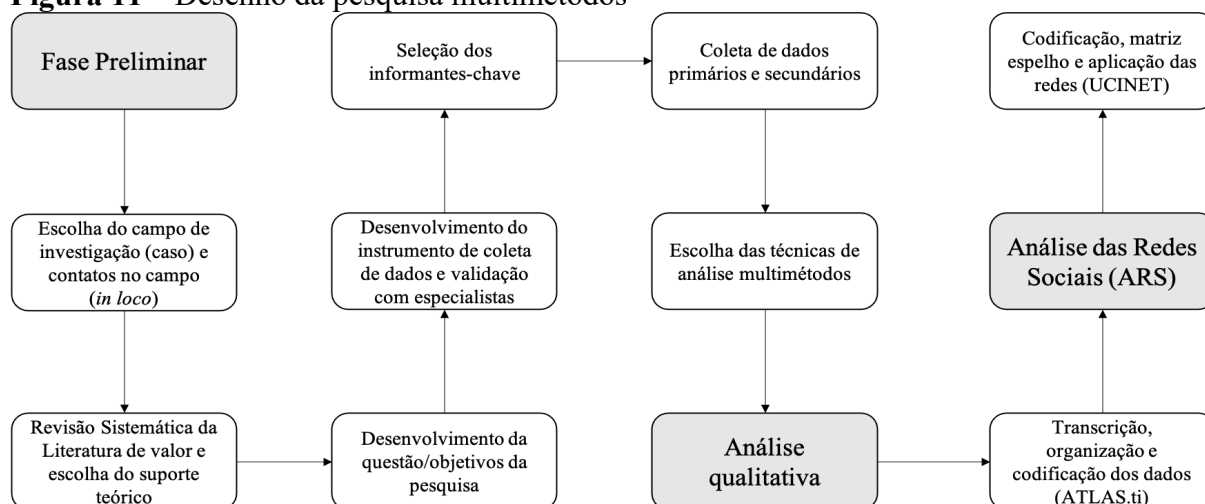
utilizou-se um conjunto de teorias e conceitos gerais para fundamentar o estudo (Eisenhardt, 1989; Ketokivi & Choi, 2014).

A organização de estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que pode envolver um ou mais casos para construir teorias ou proposições conceituais a partir de evidências empíricas, assim, pode ser definida como rica descrição empírica de particularidades sobre um fenômeno com uma variedade de fontes de dados (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Os estudos de casos consideram o “mundo real” como contexto, uma vez que é uma importante base para o desenvolvimento de teoria indutiva. A escolha pela utilização do estudo de caso único foi feita por considerar a capacidade em fornecer maior profundidade na construção ou teste de uma teoria, sendo mais fundamentada e precisa (Yin, 2014).

Além disso, o estudo de caso também serve como uma importante ponte com a pesquisa dedutiva, principalmente no desenvolvimento de constructos, medidas e proposições testáveis, a partir de evidências empíricas que contribuem na característica complementar dessas naturezas da pesquisa. Estudos que usam a estrutura de caso podem implicar em estudos menos rigorosos sobre as hipóteses ou preposições teóricas, o que justifica a importância da questão de pesquisa, em que possivelmente as teorias existentes não ofereçam uma resposta viável ou universal para o fenômeno (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Destaca-se ainda que o estudo de caso fornece evidências empíricas através dos padrões de relacionamento entre os códigos e possibilita outros achados no campo. Desenvolveu-se este estudo em cinco estágios propostos por Eisenhardt (1989, 1991), sendo: i) desenvolvimento de uma questão de pesquisa; ii) seleção do caso; iii) coleta de dados; iv) análise dos dados; v) replicação. Dividiu-se a análise em duas fases (fase I e fase II), que são etapas complementares dos métodos mistos, conforme pode ser visto na Figura 11.

Figura 11 – Desenho da pesquisa multimétodos



Fonte: o autor.

3.1 Fase I – Análise dos dados qualitativos

Nesse estudo, utilizou-se da análise de conteúdo para interpretar os dados com o rigor científico. Essa técnica fornece resultados significativos com maior confiabilidade e replicabilidade. Assim, as entrevistas foram transcritas, renomeadas, codificadas e categorizadas, o que possibilitou a captura de informações importantes a partir desta análise, bem como utilizou-se dados secundários, documental e multimídia para análise integrada (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014).

Segundo Sekaran e Bougle (2016), a técnica da análise de conteúdo é utilizada para sistematizar conteúdos simbólicos que podem estar registrados de diversas formas, ou seja, o material de análise pode ter diferentes fontes, sendo demasiadamente indicada para situações em haja grande quantidade de informações textuais, sendo recomendada a utilização da categorização das informações e, posteriormente, relação com essa codificação, o que permite que sejam feitas inferências acerca das mensagens dentro do conjunto de dados, sendo observada a existência e o padrão dos conceitos e ideias no material analisado.

3.1.1 Seleção do caso

O caso selecionado foi uma região produtora de cacau-chocolate que tem sua reputação reconhecida por meio do selo de indicação geográfica, além disso, também é conhecida como um território de identidade baiana, o que reforça a importância dessa região no fortalecimento do pertencimento da comunidade local em sua atividade produtiva. Destaca-se que a região tem experimentado, nas últimas décadas, uma transformação em suas atividades regionais, principalmente com o crescimento do movimento de origem, ou de qualidade, diante de persistentes gargalos socioeconômicos originados pela estrutura de mercado do cacau *commodity*; assim, uma série de possibilidades pode derivar dessa nova estrutura regional para o pequeno produtor de cacau e chocolate com forte relação com as questões que envolvem a sustentabilidade.

A partir disso, este estudo escolheu a rede agroalimentar do cacau-chocolate de origem do Sul da Bahia para avançar na compreensão da organização dos recursos regionais, dos desafios na estrutura que envolve esses *stakeholders* regionais, e pontuar os desafios que se apresentam para alcançar práticas sustentáveis numa rede agroalimentar, principalmente considerando a dimensão econômica e produtiva num contexto global, nacional e regional.

3.1.2 Coleta de dados

O instrumento utilizado foi o roteiro semiestruturado, inicialmente foi aplicado com especialistas, validado por dois especialistas na área de gestão de cadeias de suprimentos. A coleta de dados foi realizada com diferentes *stakeholders* inseridos nessa cadeia agroalimentar de origem, tais como: produtores, organizações privadas, instituições públicas e setoriais, cooperativas, universidades, governo, armazéns e especialistas. Iniciou-se com uma amostra intencional a partir dos membros organizacionais mapeados na etapa exploratória e posteriormente expandiu-se para outros membros numa técnica de *snowball*. Além disso, foram utilizados dados secundários que serviram como informações complementares, considerando relatórios de cooperativas, relatórios setoriais, informações de instituições governamentais, documentos de ONGs, entre outros.

Após realizar as entrevistas, todos os dados foram transcritos, organizados e renomeados para que pudessem ser analisados com o auxílio do software Atlas.ti (versão 9). No total, foram 30 entrevistas com informantes regionais que culminaram em 29,1 horas em áudios gravados. Além disso, foram consideradas 317 páginas de documentos complementares e 7 horas de documentos audiovisuais disponibilizados através dos encontros setoriais na *internet*.

Nos Quadros 3, 4 e 5, podem ser vistos em detalhes os materiais analisados, o código utilizado e a duração de cada material.

Quadro 3 – Informantes regionais entrevistados

Cod.	Função do entrevistado	Duração
PP01	Produtor de cacau e chocolate em Ilhéus;	37 min
PP02	Produtor de cacau e chocolate em Ilhéus;	42 min
PP03	Produtor de cacau em Ilhéus;	68 min
PP04	Produtor de cacau e chocolate em Ilhéus - São Paulo;	64 min
PP05	Produtora de cacau e chocolate em Barro Preto;	152 min
P01	Produtor de cacau Itabuna;	87 min
F01	Presidente de fábrica de chocolate B2B;	53 min
PP06	Representante da associação nacional de chocolate B2B;	74 min
P02	Produtor de cacau em Ilhéus;	29 min
P03	Produtor de cacau em Belmonte;	41 min
C01	Pesquisadora na CEPLAC;	162 min

IG01	Diretor da Associação de IG.	50 min
CP01	Presidente de cooperativa Bahia Cacau.	29 min
CP02	Presidente de cooperativa Coopesba e Natucoa.	36 min
PM01	Conselheira em rede agroecológica;	60 min
IA01	Pesquisadora no Instituto Arapyaú;	41 min
C02	Pesquisador CEPLAC;	47 min
S01	Gerente regional do Sebrae;	39 min
SD01	Presidente do sindicato rural do cacau;	42 min
G01	Assistente territorial do CAR;	41 min
EP01	Consultora de insumos para a qualidade;	48 min
EP02	Proprietário de armazém de cacau	12 min
UN01	Professora e pesquisadora;	40 min
EPP07	Produtor de cacau e chocolate em Ilhéus;	107 min
EUN02	Professora e pesquisadora;	30 min
EEP03	Proprietária de confeitaria especializada;	27 min
EC03	Presidente da Cooperativa Cabruca;	42 min
EPP08	Produtor de cacau e chocolate em Ilhéus;	92 min
EPP09	Produtor de cacau e chocolate em Ilhéus;	68 min
EEP04	Diretor científico em centro de inovação em cacau;	91 min
TOTAL		1.751 min

Fonte: o autor.

Quadro 4 – Documentos secundários analisados

Cod.	Documento secundário – relatórios	Pág.
REL01	<i>Cocoa Barometer</i> ;	118
REL02	Modelagem econômica da Cabruca;	23
REL03	Modelagens econômicas dos sistemas agroflorestais com cacau;	33
REL04	Panorama da cacauicultura no Território Litoral Sul da Bahia	112
REL05	Manual da indicação geográfica Sul da Bahia	31

TOTAL	317 págs.
--------------	-----------

Fonte: o autor.

Quadro 5 – Documentos audiovisuais analisados

Cod.	Documento secundário - audiovisual	Duração
LIV01	Encontro virtual de negócios da cadeia do cacau e chocolate;	126 min
LIV02	3 Fórum do cacau – <i>Cocoa Action</i> webinar	122 min
LIV03	Encontro nacional das indicações geográficas do cacau	104 min
LIV04	A importância do <i>storytelling</i> e da imagem: compra-se pela embalagem	71 min
TOTAL		423 min

Fonte: o autor..

As principais etapas da pesquisa consistiram em: (i) revisão de dados secundários da cadeia escolhida para análise da perspectiva desse estudo, (ii) escolha, elaboração e validação do material de coleta de dados, (iii) algumas visitas na fase exploratória *in loco* para coleta de dados e a (iv) aplicação, análise e interpretação dos dados qualitativos.

3.1.3 Codificação, categorização e exposição dos dados

A análise foi realizada através do método de codificação e categorização e tem como principal objetivo reduzir, organizar e integrar os dados coletados. Primeiro o processo de codificação são rótulos dados ao texto dos documentos transcritos, que, ao serem agrupados, são transformados em categorias - que podem ser de primeira ordem (as principais categorias agrupadas) e segunda ordem (principais códigos que compõem o grupo). Esse método pode ser útil para reconhecer padrões e conexões, bem como organizar dados em categorias coerentes entre si (Sekaran & Bougle, 2016).

Para o desenvolvimento de códigos indutivos, utilizou-se o processo de codificação indutiva proposto por Strauss e Corbin (1990), que prevê algumas etapas no processo de análise, cada etapa exige um olhar diferente sobre o conjunto de dados disponíveis, sendo definidas como 1) “codificação aberta”; 2) “codificação axial”; e 3) “codificação seletiva”. A primeira etapa de análise possibilita a geração de novos insights que ajuda a romper com os padrões de pensamento e interpretação dos fenômenos refletidos nos dados. Essa fase ajuda na abstração teórica dos dados, com foco em analisar, comparar, conceituar e categorizar cada linha transcrita. A segunda etapa consiste em relacionar as categorias e subcategorias levantadas na

primeira etapa, além disso, essa técnica envolve relacionar o seu conjunto de dados, ajuda na comparação entre os temas emergentes e oferece possíveis caminhos a serem explorados, o que pode temporariamente ser confrontadas por proposições dedutivas. A terceira e última etapa de análise requer o levantamento de categorias centrais que precisam de uma explicação teórica. É possível unificar suas categorias levantadas em dimensões que expliquem semelhanças ou individualidades dos dados obtidos, a fim de agregar no conhecimento ao que se tem na literatura teórico-conceitual utilizada.

Ainda segundo Sekaran & Bougle (2016), nesses estudos baseia-se nossos códigos e categorias preliminares a partir da teoria baseada em recursos e o conceito de criação e apropriação de valor, entretanto, esses códigos foram refinados durante o processo indutivo de análise, no qual novos códigos apareciam para explicar ou expandir a fundamentação teórica inicialmente utilizada (Miles & Huberman, 1994). Essa combinação de códigos pode ser bastante útil em situações em que a literatura ainda está em desenvolvimento, como é o caso da criação e apropriação de valor, mas também pode desenvolver novos direcionamentos para teorias estabelecidas como a RBV.

A exposição dos dados qualitativos também é ressaltada como um processo importante na estrutura dos estudos (Sekaran & Bougle, 2016; Miles & Huberman, 1994). Essa apresentação pode ser realizada conforme o tipo de análise adotada no estudo e possibilita ser realizada através de diagramas, gráficos, tabelas de citações, desenhos, matrizes e redes, com o intuito de descobrir padrões e relações nos dados. Para tanto, utiliza-se o recurso das redes temáticas do software Atlas.ti (versão 9) para apresentar os códigos e categorias, produzir relatórios de relações entre eles, além de tabelas com citações que demonstram as evidências coletadas no campo.

3.1.4 – Protocolo de confiabilidade e validade dos dados

Na pesquisa qualitativa, a utilização do protocolo de análise ajuda na verificação dos dados sistematizados, organizados e categorizados, de modo que o pesquisador demonstre a capacidade desejável de desenvolver os melhores códigos e categorias que expliquem o fenômeno estudado, portanto, têm-se duas etapas que compõem esse protocolo, sendo: a) validade interna – ou representação com precisão dos dados coletados; b) validade externa - generalização ou transferência da estrutura de análise para outros contextos e configurações. Essa etapa foi realizada conforme Machado et al. (2018), em que se organiza a nossa estrutura

de análise dos dados, bem como se realiza a validação tanto interna como externa dos dados, dessa forma foi possível assegurar maior confiabilidade e replicabilidade metodológica.

Quadro 6 – Protocolo de confiabilidade do estudo

Critério	Definição	Aplicação do critério
Validade interna	O grau de confiabilidade dos resultados mapeados.	- Diferentes <i>stakeholders</i> do setor; - Apresentação da questão de pesquisa; - Apresentação da abordagem teórica/conceitual.
Validade externa	O grau de generalização dos resultados mapeados em cenários semelhantes.	- Especificação da unidade de análise; - Descrição do caso e o contexto de análise da pesquisa.
Confiabilidade	Grau de replicação do estudo.	- Apresentação do protocolo de pesquisa; - Documentação dos dados; - Transcrição das entrevistas; - Validação do material de coleta por outros pesquisadores (orientação).
Objetividade	Grau de viés do estudo.	- Apresentação do critério de seleção do caso; - Apresentação dos códigos e categorias de análise.

Fonte: o autor.

3.2 Fase 2 – Integração de dados qualitativos: análise das redes sociais

Os relacionamentos são determinantes em todos os contextos das organizações, seja intraorganizacional numa relação de “quem reporta a quem” ou interorganizacional através de díades, tríades ou redes inteiras. Ao considerar o contexto das redes agroalimentares de origem, torna-se necessário compreender como as organizações nessas dinâmicas se estruturam e catalisam o potencial inerente de criação de valor, dada a reputação reconhecida pelo selo de IG, principalmente a partir dos laços relacionais entre os atores organizacionais (Wichmann & Kaufmann, 2016).

Compreende-se que o uso da Análise de Rede Social (ARS) pode ser tanto como uma abordagem com foco nos relacionamentos entre atores em um ambiente social quanto como uma técnica de modelagem que identifica e analisa os padrões das relações. Assim, compreender essas estruturas exige alto grau de complexidade na condução prática e analítica desse tipo de estudo, que inclui questões de amostragem, anonimato, não resposta à pesquisa, endogeneidade e autocorrelação (Wichmann & Kaufmann, 2016).

Utilizou-se, nesse estudo, a abordagem metodológica da ARS, o que integrou ao estudo uma característica ainda recente na literatura das redes, com a utilização de métodos mistos, combinando técnicas quantitativas e qualitativas para fundamentar a coleta, organização e

análise dos dados. Segundo Bolívar (2016), isso atribui ao estudo uma capacidade de extrapolar os construtos não textualizados e avançar na compreensão do conteúdo cultural das relações sociais. Essa combinação de técnicas permite uma captura maior dos fatos sociais de maneira complexa e multidimensional, e torna a tradução mais precisa das premissas teóricas em pesquisas empíricas.

Destaca-se que apesar do potencial teórico da ARS, aqui usamos as técnicas que o método possibilita para identificar os *stakeholders* centrais na rede agroalimentar do cacau-chocolate no Sul da Bahia, bem como entender a relação entre esses *stakeholders* na troca de informação acerca do mercado agroalimentar de origem, essas trocas podem envolver beneficiamento das amêndoas, protocolos de qualidade, desenvolvimento de mercado, boas práticas, entre outros.

A integração de dados qualitativos ajuda a explicar a complexidade e multidimensionalidade de grupos sociais formais. Portanto, utilizou-se a estrutura de estudo de caso único a partir da experiência da região Sul da Bahia no desenvolvimento do cacau e chocolate fino, bem como protegida por selo distintivo de indicação geográfica. A abordagem das redes sociais considera os relacionamentos e as interações entre os *stakeholders*, ajudando a analisar o contexto social e institucional dos indivíduos em suas estruturas relacionais (Bolíbar, 2016).

3.2.1 A sociologia estrutural e a *Social Network Analysis* (SNA)

O método das estruturas sociais é uma parte da observação das interdependências (ou não) dos atores num meio social organizado, tem como finalidade descrever a influência desse sistema no comportamento dos atores sociais. Esses sistemas de interdependência são bastante complexos, entretanto, esse método permite examinar e representar de maneira simples, prática e visual. Os indicadores utilizados nesse sistema são as relações sociais, que podem servir como um canal de troca (Lazega & Higgins, 2014).

Assim, as redes sociais são um conjunto de relações específicas entre um conjunto finito de atores (apesar disso, no mundo real não há limites para as relações), que podem ser indivíduos ou organizações, conectados por vários tipos de interdependências, como confiança, amizade, troca de informações, entre outros. Há diferentes níveis para considerar esses atores, seja famílias, comunidades ou países. A rede social é a representação gráfica (mapa) dos laços específicos que formam grupos, comunidades ou *clusters* intimamente ligados entre si (Wasserman & Faust, 1994; Lazega & Higgins, 2014; Panda; Dehuri & Wang, 2014).

A SNA é uma maneira pela qual pensamos os sistemas sociais e as relações entre as entidades que compõem o sistema, chamados de “*actors*” ou “*nodes*”. Os *nodes* têm características ou atributos categóricos (gênero) ou numérico (idade) que os distinguem entre eles, as relações entre os *nodes* são configuradas como “*ties*” ou “*links*”. Ressalta-se que *nodes*, nas redes, pode ser qualquer coisa, seja individual ou coletivo, exemplos: pessoa, empresa, comunidade, país, entre outros (Borgatti et al., 2013).

Diante da complexidade que envolve esse método, é importante definir o tipo de dado mais apropriado, os principais tipos de dados são “dados de atributo” – que se referem a atitudes, opiniões e comportamentos dos atores, mais apropriados para serem capturados por entrevistas e “dados relacionais” – são os contatos, laços, conexões, ou seja, as relações entre um agente e outro. Ressalta-se que, apesar das diversas possibilidades quantitativas e estatísticas desse método, a SNA consiste na interpretação das estruturas de redes, com forte influência qualitativa (Scott, 1991).

O estudo sobre as redes se tornou popular em diversas áreas de pesquisa a partir da década de 1970, mais especificamente em gestão de operações e cadeias de suprimentos, a análise das redes tem sido uma abordagem utilizada desde a década de 1990. A disciplina de gestão de cadeias de suprimentos tem ampliado seus estudos (tradicionalmente focado nas díades) para uma perspectiva de redes de fornecimentos, que inclui diversas organizações (*stakeholders*) interconectadas que atuam simultaneamente numa dinâmica relacional. A partir disso, a SNA tem sido uma abordagem cada vez mais utilizada para entender as características estruturais e relacionais dessas redes (Wichmann & Kaufmann, 2016; Han et al., 2020).

A teoria das redes sociais presume que as oportunidades e os desafios que podem surgir na trajetória analisada e possivelmente são influenciados pela posição desse ator na rede na qual ele está inserido ou, se analisar em nível de grupo, pode-se entender o desempenho de determinado ator influenciado pela estrutura das conexões (Degenne & Forsé, 1999; Borgatti et al., 2013). Assim, a SNA serve para compreender como os relacionamentos pessoais e processo de troca de conhecimento pode gerar vantagem competitiva para as organizações e, conseqüentemente, mais valor para as organizações (Han et al., 2020).

3.2.2 Coleta de dados

Nesse estudo, analisa-se como a rede do cacau-chocolate no Sul da Bahia tem se estruturado localmente, a partir das relações entre os *stakeholders* analisados. O foco foi estabelecer a estrutura da rede relacional da região, com ênfase no cacau e chocolate no

segmento de origem (ou qualidade) e assim discutir como as relações têm colaborado para a criação, apropriação e compartilhamento de valor.

Os dados da rede foram coletados através de fontes primárias, com questões feitas diretamente aos *stakeholders* locais acerca do que estão sendo pesquisados, utiliza-se também algumas informações secundárias, dados já existentes através de registros em papel, bancos de dados, informações em websites, relatórios setoriais, entre outros. Para tanto, a coleta de dados utilizou como instrumento as entrevistas semiestruturadas para que houvesse uma análise mais completa da matriz de relacionamento fornecida pela abordagem metodológica de SNA (Borgatti et al., 2013; Recuero, 2017). Os tópicos abordados nas entrevistas tratavam dos relacionamentos entre os *stakeholders* da cadeia do cacau e chocolate fino, com informações sobre as organizações que são referências no mercado de qualidade, troca de informações na rede de contato para tratar de assuntos relacionados à mudança de manejo e beneficiamento do cacau e o levantamento de grupos formais e informais nesse segmento de origem na região Sul da Bahia.

O uso de dados qualitativos na coleta e análise das redes sociais pode oferecer a oportunidade de o pesquisador incorporar um conteúdo cultural dos relacionamentos e sua ligação com as categorias e estruturas mais amplas do fenômeno observado, assim, pode ajudar a capturar a natureza mais próxima da realidade social dessas estruturas, descrevendo em profundidade as práticas que constituem uma rede, com maior acesso ao conteúdo das relações (Bolíbar, 2016).

3.2.3 Análise dos dados

As análises dos dados qualitativos foram realizadas através da técnica de análise de conteúdo, o que determinou códigos e categorizou as entrevistas transcritas; complementarmente, utilizou-se a própria estrutura algébrica da SNA para medir e visualizar os relacionamentos entre os *stakeholders* do cacau-chocolate de origem do Sul da Bahia.

Portanto, a abordagem da SNA possibilita observar a posição dos *stakeholders* numa estrutura social, bem como as relações entre eles, ao quantificar os padrões de influência desses relacionamentos. Neste estudo, utilizou-se as técnicas metodológicas da SNA, uma série de análises que permitem medir, analisar e visualizar características de estrutura, relacionamentos e/ou interdependências, assim, optou-se por determinar a centralidade e prestígio da rede (grau de centralidade, centralidade de intermediação e centralidade de proximidade), densidade e coesão, tais medidas são compreendidas como:

A centralidade é uma medida responsável por identificar o ator com maior importância numa rede. É dividida em três técnicas, que variam entre 0 a 1; a primeira delas é o grau de centralidade, que é o número de conexões diretas que um nó recebe na rede, ou seja, é uma medida de atividade relacional direta de um ator. Assim, *stakeholders* que têm um número maior de ligações com os demais *stakeholders* possivelmente têm posições mais vantajosas, menos dependentes, com acesso facilitado aos recursos da rede (Lazega & Higgins, 2014).

$$(g - 1): C' D_i = \frac{\sum_j X_{ij}}{g - 1}$$

A centralidade de proximidade, conhecida também como medida de autonomia. Esse indicador é medido pelo menor caminho que um ator deve fazer para contatar outros atores da rede, assim, quanto mais central for um ator, mais próximo dos demais atores ele fica, essa é uma medida de independência ou eficiência dos atores da rede, esse indicador é medido pela distância geodésica, ou grau de afastamento entre os atores (Lazega & Higgins, 2014).

$$C' ci = \frac{1}{\sum_{j=1}^g dij}$$

A centralidade de intermediação, ou medida de controle, é quando um ator controla a relação/interação de dois outros atores, assim, são responsáveis por ligar atores não adjacentes (Lazega & Higgins, 2014). Tem como finalidade medir a capacidade de coordenação, numa posição intermediária. Esses atores são importantes pois controlam o fluxo ou impedem a circulação de informações na rede.

$$Cbi = \frac{\sum_j < kgjk(i)}{gjk}$$

A densidade é um indicador que determina o nível geral de ligações entre os pontos de um gráfico, assim, calcula-se os laços efetivos e possíveis de modo proporcional. Essa análise varia de 0 a 1, quanto mais próximo de 1, mais densa é a rede e demonstra a variabilidade da distribuição nas ligações entre os atores. Caso o indicador seja inferior a 0,2, pode ser considerada de baixa densidade, assim, possivelmente se tem uma rede dispersa, com baixa coesão interna, isolamento e fraco poder de agrupamento (Borgatti et al., 2005).

Essa medida é responsável por permitir medir a proporção dos atores que escolhem o ator i , quanto maior o índice, mais popular ele é, ao levar em consideração apenas os atores adjacentes a i . Essa medida é dada pela diferença entre os laços feitos com grupos periféricos e os laços conectados dentro do grupo dividido pela soma dos laços feitos conectados com atores periféricos. Os resultados são normalmente negativos, em que se percebe que as interações intragrupo são mais fortes (Lazega & Higgins, 2014).

$$P_i = \sum_j \frac{z_{ij}}{\sum_k z_{jk}} P_j$$

A coesão é uma identificação de subgrupos no interior de um conjunto social, em que se tem relações intensas, diretas e frequentes. Essa é uma medida de conectividade, em que se pondera as distâncias internas da rede, quanto maior a distância entre os atores, mais baixa é a coesão interna, ou seja, quanto mais próximo de 1, mais ligados esses atores estão na rede, normalmente a coesão fica próxima de 0,3. Também é possível calcular a medida de proeminência de Bonacich (1987), que pondera para mais ou menos a depender do prestígio das ligações. Caso se tenha resultados negativos, significa que esse ator tem menos influência por estar conectado com atores com maior prestígio, assim, tem menos poder sobre os demais atores.

Essas medidas representam análises que consistem em compreender a estrutura relacional entre os atores organizacionais da rede agroalimentar estudada e pode ajudar a observar a troca de recursos informacionais entre esses atores regionais, suas posições de centralidade e posições de prestígio. Além da visualização das redes, propõe-se também trazer evidências que expliquem as informações visuais geradas através da técnica das redes, com a utilização de códigos e categorias, tabelas de evidências (citações) e destacando a relação desses dados com a literatura teórico-conceitual utilizada no estudo.

CAPÍTULO 4

O CASO DO CACAU-CHOCOLATE DO SUL DA BAHIA

4.1 O cenário global da cadeia do cacau-chocolate

Segundo *Internacional Cocoa Organization* – ICCO (2019/2020), considera-se três grandes grupos produtores de cacau no mundo: a) África – com produção estimada em 3.556 mil toneladas, o que representa 75,7% da produção mundial de cacau; b) Américas (que inclui o Brasil) – 865 mil toneladas, isso representa 18,4% da produção mundial; e c) Ásia e Oceania – 277 mil toneladas e representa 5,9% da produção no mundo. Todos esses países representam 4,6 mil toneladas de cacau produzido no mundo.

Na Quadro 7, é possível observar detalhadamente o volume de produção de cacau nas maiores regiões produtoras do mundo.

Quadro 7 – Produção mundial de cacau

África	
Costa do Marfim	43,1%
Gana	19,4%
Camarões	5,2%
Nigéria	5,2%
América	
Equador	5,8%
Brasil	4,0%
Ásia e Oceania	
Indonésia	6,0%
Outros países	
Representam juntos 11,4%	

Fonte: o autor, com base nos dados do AIPC (2020).

Se considerar apenas a indústria moageira de cacau, os principais players estão na Europa (35,5%), Ásia (23,9%), África (21,7%) e América (18,8%), isso representa no total 2,1 mil toneladas de cacau processados por basicamente três indústrias processadoras: Barry Callebaut, Cargill e Olam. No Brasil, a indústria processadora é responsável por 97% da compra e moagem do cacau, que tem capacidade instalada de 275 mil toneladas de cacau. Além disso, emprega cerca de 4.000 trabalhadores diretos e indiretos.

A indústria do chocolate é um elo valioso na cadeia do cacau, corresponde a aproximadamente 70% do valor ao longo da cadeia, é o elo que mais se apropria da fatia de valor. Além disso, é responsável por potencializar toda a cadeia bilionária do cacau-chocolate e tem como os 10 principais players: *Mars Inc* (Estados Unidos), *Ferrero group* (Itália), *Modelz International* (Estados Unidos), *Meiji* (Japão), *Hershey Co* (Estados Unidos), *Nestlé AS* (Suíça), *Lindt* (Suíça), *Pladis* (Reino Unido), *Ezaki* (Japão) e *Orion* (Coreia). Se considerar essas empresas juntas, elas corresponderam, em 2018, a US\$ 88,4 milhões de dólares. No contexto brasileiro, a empresa de chocolate com melhor desempenho na lista das 100 maiores empresas de doces no mundo é a Cacau Show (23) e representa quase US\$ 909 mil dólares, emprega 1.927 trabalhadores, localizada em Itapevi, São Paulo (Candy Industry, 2020).

Entretanto, a cadeia de valor do cacau-chocolate é caracterizada por sua complexidade e envolvimento de várias atividades e *stakeholders*, tais como: os produtores de cacau, importadores/armazéns, indústria processadora de cacau, fabricação de chocolate pelas marcas, distribuição e marketing. Com o passar dos anos, a atividade de marketing ganhou destaque, principalmente a partir do controle dos aspectos intangíveis de marcas (marketing e design), assim, as atividades tangíveis (de produção/processamento) foram terceirizadas para fornecedores e obrigou um intenso movimento de negociações por custos mais baixos, e gerou uma intensa desigualdade na distribuição de valor (UNCTAD, 2015; Abdulsamad et al., 2015).

Assim, a indústria do cacau-chocolate constituiu um mercado oligopsônico nessa *commodity*, em que existem inúmeros produtores que vendem suas amêndoas para um cartel pequeno de compra. Essa dinâmica é proeminente e controla o cenário mundial e brasileiro, com alto grau de dependência do produtor tanto dos compradores como do próprio governo para escapar dos preços praticados pelo mercado (Costa & Soares, 2016).

Mais especificamente nos países em desenvolvimento como o Brasil, os grupos coletivos de produtores (cooperativas, associações, federações, entre outros) são demasiadamente importantes e conectam pequenos produtores aos mercados consumidores (nacionais ou internacionais). Isso eleva as economias de escala, reduz os custos de transação e melhora a capacidade operacional das cadeias agroalimentares, além do papel facilitador no

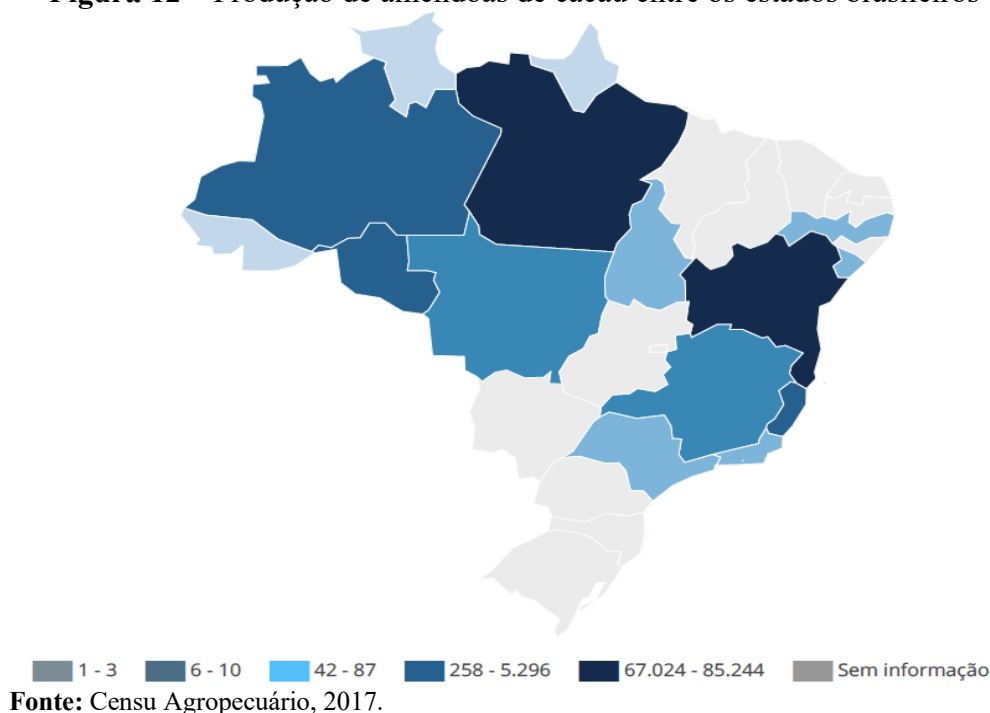
processo de desenvolvimento das cadeias de suprimentos, através das agências públicas e ONGs internacionais (Ton & Bijman, 2006).

4.2 A importância do Brasil no mercado do cacau-chocolate

Por muitos anos, o cacau foi símbolo de prosperidade para algumas regiões brasileiras, a exemplo da Bahia, com clima e solo favoráveis à adaptação desse fruto, que é originário da Amazônia (CEPLAC, 2018). No Brasil, a produção é estimada em 201 mil toneladas de cacau (2019/2020), com uma relevância considerável para o cenário internacional, é o quinto maior produtor no mundo. Além disso, o país conta com uma indústria que representa mais de R\$ 23 bilhões de reais por ano e envolve mais de 120 mil pessoas, entre produtores rurais, indústrias moageiras e do chocolate (ICCO, 2020; AIPC, 2020).

Segundo o Censo agropecuário (2017), o Brasil tem uma área colhida de 503.768 hectares distribuídos por várias regiões do país, com 93.314 estabelecimentos divididos entre os 15 estados que produzem cacau a partir de 1 tonelada. Destaca-se dois estados pelo seu nível de produção, sendo eles: Bahia (84.244) e Pará (67.024), representados pelas cores mais escuras do mapa, mas também outros estados, como o Espírito Santo (5.296) e Rondônia (1.854). Na Figura 12, é possível observar como está distribuída a produção de cacau entre os estados brasileiros.

Figura 12 – Produção de amêndoas de cacau entre os estados brasileiros

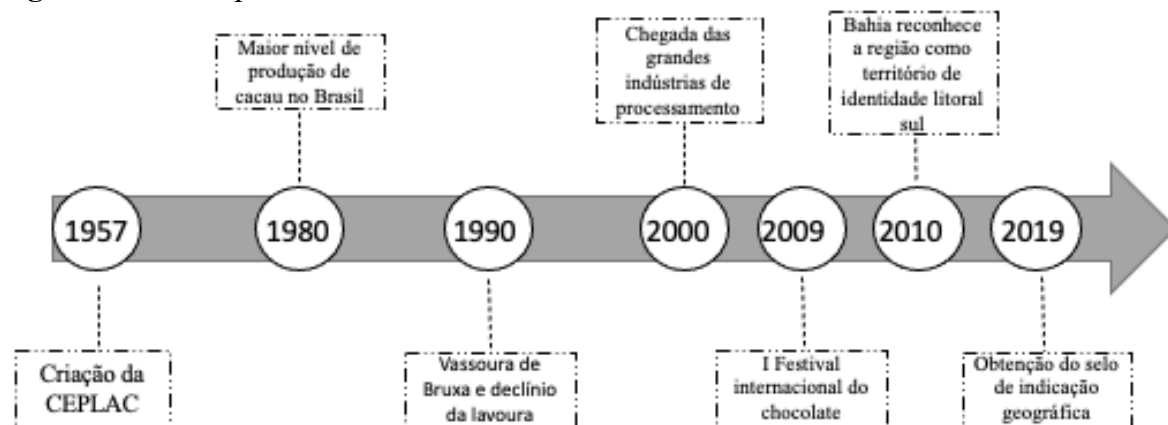


4.3 O Cacau no Sul da Bahia

A região Sul da Bahia concentra grande parte da produção de cacau do Brasil, com expressividade na produção nacional e mundial. Apesar disso, na década de 1980, a região foi atingida por uma doença conhecida como “vassoura de bruxa”, que dizimou a plantação na região. Esse evento ainda reflete em diversos aspectos ambientais e socioeconômicos na lavoura cacaueira. Apesar de não ter superado completamente os efeitos devastadores dessa doença, observa-se que o cacau no Sul da Bahia tem vivido constantes mudanças, desde a implantação da CEPLAC (o principal órgão ligado ao Ministério da Agricultura), que atua em diversas frentes relacionadas ao desenvolvimento genético do cacau, até outros eixos que envolvem essa lavoura (CEPLAC, 2020). Na figura 13, é possível observar a trajetória da região com o cacau.

Durante os últimos 60 anos, a cadeia do cacau viveu seu ápice de produção, crises no preço, criação de um ministério especializado, doença que impactou toda a cadeia, entrada das grandes indústrias processadoras e, mais recentemente, tem desenvolvido uma cultura voltada para a qualidade (sensorial) das amêndoas, que exige novos padrões de beneficiamento, que implica em mais tempo e recursos, com margens três vezes maiores que a bolsa de Nova York, onde o cacau bulk (*commodity*) é operado, negociado em média por R\$ 180 reais a arroba no primeiro trimestre de 2020.

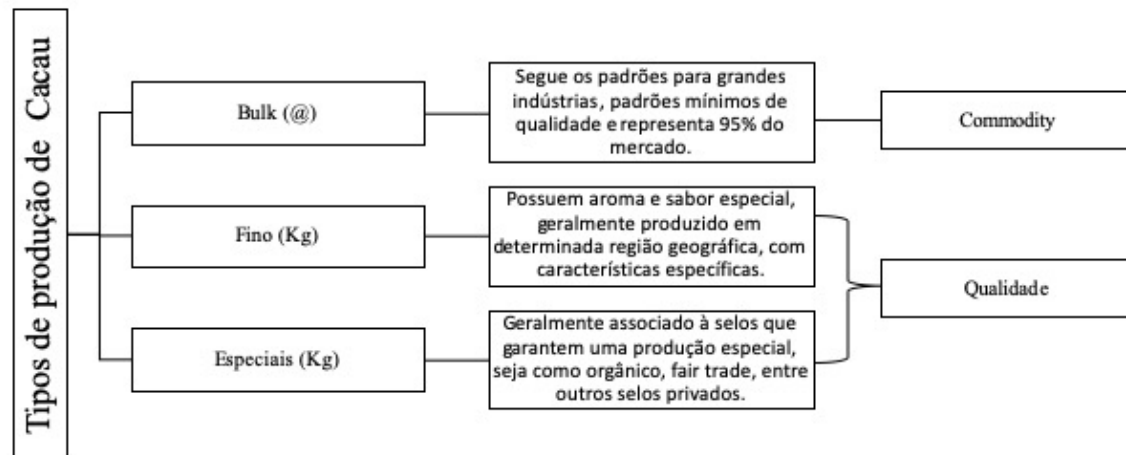
Figura 13 - Principais eventos da cadeia de valor do cacau



Fonte: o autor.

Segundo a CEPLAC (2020), o cacau pode ser agrupado em três categorias, que têm características e mercados diferentes. Tais características estão ligadas: ao modo de beneficiamento das amêndoas, questões ligadas à filosofia de produção, formas de comercialização, preço, relação com fornecedores, entre outros. Assim, considera-se que existem três categorias de cacau comercializado que podem ser observadas na Figura 14.

Figura 14 - Categorias de cacau produzido e comercializado



Fonte: o autor, com base na CEPLAC (2020).

O estado da Bahia dividiu sua região em territórios de identidade (TI), assim, considerou como um deles a região litorânea do Sul da Bahia. Um “território” representa um espaço econômico e social construído, com convenção de valores e regras que são expressas através da relação da sociedade com o espaço. Compreende-se que esse território é composto de 26 municípios, com cultivo agrícola liderado pelo cacau e uma população rural diversa e complexa. O município de Ilhéus (15,7%) é o mais expressivo, se considerar os imóveis produtores de cacau (Chiapetti et al., 2020).

O relatório “Panorama da cacauicultura no Litoral Sul da Bahia” Chiapetti et al. (2020) apresenta um compilado rico de informações sobre o perfil socioeconômico do produtor de cacau na região. Tal relatório traz importantes tópicos que necessitam ser discutidos entre os *stakeholders* regionais, tais como: envelhecimento do produtor e atração do jovem para o campo, educação formal de jovens e adolescentes no campo, participação dos pequenos produtores em atividades coletivas (associação ou cooperativas), dinâmica de comercialização do cacau, baixa remuneração dos produtores, que não conseguem escapar da situação de vulnerabilidade social, falta de assistência técnica no campo, ausência de disponibilidade de crédito rural para cacauicultores.

A região também apresenta uma importante inclinação para um bom beneficiamento das amêndoas e adequação ambiental, aspectos que podem ser reforçados entre os produtores, tais como: fermentação do cacau (72% dos produtores já fazem), revolvimento do cacau (77,6% dos produtores fazem). Além disso, a região está inserida na mata atlântica brasileira, com alta biodiversidade em flora e fauna, apesar disso, observou-se que a área de desmatamento (entre 2010 – 2018) foi de 3.770 hectares, entretanto, não foi observado uma atividade derivada da

lavouira cacaueira. Contudo, ainda é possível avançar ainda mais nos programas de reflorestamento e conservação ambiental (Chiapetti et al., 2020).

Esse relatório apresenta um leque de informações relevantes sobre o perfil da cacaucultura no território litoral Sul da Bahia, que implica em questões que vão desde o envelhecimento do trabalhador rural, questões sociais como trabalho infantil, a constante pobreza dos pequenos produtores, questões trabalhistas, falta de participação em atividades coletivas, até questões sobre os Sistemas Agroflorestais (SAF) utilizados pelas propriedades rurais, mudanças na paisagem e desmatamento regional, entre outros. Na Figura 15, é possível observar alguns destaques sobre o perfil dos produtores de cacau na região Sul da Bahia.

Figura 15 – Caracterização dos produtores de cacau no território litoral Sul da Bahia



Fonte: o autor, com base em (Chiapetti et al., 2020).

4.3.1 A indicação geográfica no processo de reconfiguração do território

Neste estudo, o foco está numa região agroalimentar do cacau, protegida pelo selo distintivo de Indicação Geográfica (IG), “um ativo de propriedade industrial usado para identificar a origem de um determinado produto ou serviço, quando o local tenha se tornado conhecido, ou quando certa característica ou qualidade desse produto ou serviço se deva à sua origem geográfica” (Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, 2019).

Esse selo é mundialmente reconhecido, com mais de 8.000 registros ao redor do mundo. Em termos econômicos, a União Europeia, por exemplo, é responsável por movimentar cerca de € 54,3 bilhões. Alguns países têm uma forte tradição nesse tipo de selo, a exemplo da Itália - com 420 IGs e gera 12 milhões de euros, emprega cerca de 300.000 pessoas, já a França tem mais de 593 IGs reconhecidas com produção que chega a € 19 milhões e representa a atividade principal de 138.000 empresas agrícolas (Unión Europea, 2003; Brondani & Locatelli, 2008). Há de se destacar também o rápido crescimento do uso desse selo em diversos países asiáticos, a exemplo da China com 1.365 registros de IG.

A IG, no Brasil, é protegida pela Lei de Propriedade Industrial (LPI), 9.279/96. O INPI é o órgão público responsável pelo julgamento e concessão do selo no Brasil. Além disso, prevê dois tipos possíveis de registro, sendo:

a) Indicação de Procedência (IP) “ – nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tornou conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço”.

b) Denominação de origem (DO) “ – nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos”.

O cenário brasileiro está em constante expansão, com diversas regiões que solicitam seus selos de IG. Atualmente, são 62 IGs reconhecidas (51 indicações de procedência e 11 denominações de origem), que estão distribuídas por diversos estados brasileiros e para diversos tipos de produtos. Isso representa um mercado com alto potencial que precisa de mais estudos para entender sua dinâmica (*Organization for an International Geographical Indications Network – OriGIn*, 2019; Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, 2019).

A região Sul da Bahia tem clima tropical úmido, caracterizada pela mata atlântica, com latitudes de 20 graus à linha do equador, altamente favorável à produção de cacau. Em 2019, obteve o selo de IG que reconhece a reputação e qualidade das suas amêndoas de cacau, tal selo exigiu que diversas atividades que envolviam diversos *stakeholders* locais, seja com apoio financeiro, elaboração da extensa documentação solicitada, produção de conhecimento que apoiasse a reputação da região, entre outros.

Além disso, segundo Ferreira & Sant'Ana (2017), o cacau do Sul da Bahia está associado à cultura local, seja por meio de sua história, culinária, literatura, entre outros. Outra característica local é a produção de cacau no sistema agroflorestal *cabruca*, que preserva a fauna

e flora local, uma vez que esse sistema consiste na produção a partir da sombra de grandes árvores da mata atlântica. As variedades permitidas para a produção são: “todas as espécies *Theobroma cacao L*, variedades tradicionais de cacau forasteiro, trinitários introduzidos e os híbridos desenvolvidos pela CEPLAC, com proibição de variedades transgênicas” (Ferreira & Sant’Ana, 2017).

A delimitação geográfica dessa IG envolve 83 municípios, uma das maiores em extensão geográfica, e tem Ilhéus como principal município. Com participação de 14 associações, cooperativas e instituições setoriais, que representam mais de 3000 produtores na região (Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2019; Associação Cacau Sul Bahia - ACSB, 2019). No Quadro 8, é possível observar alguns detalhes dessa IG.

Quadro 8 – Delimitação geográfica de atuação da IG

<p>Região Sul da Bahia</p>	<p>BR402014000011-5 Associação dos Produtores de Cacau do Sul da Bahia 2012 fls. Sul da Bahia BR/BA Amêndoas de cacau (<i>Theobroma cacao L.</i>) Indicação de Procedência 24/04/2018</p>	<p>Situada entre os paralelos 13°03’ e 18°21’ sul e os meridianos 38o51’ e 40o49’ a oeste de Greenwich, fazendo parte da área geográfica da Indicação de Procedência Sul da Bahia os seguintes municípios: Aiquara. Alcobaça, Almadina, Apuarema, Arataca. Aurelino Leal, Barra do Rocha, Barro Preto, Belmonte, Boa Nova, Buerarema, Caatiba, Camacan, Camamú, Canavieiras, Coaraci, Cravolândia, Dário Meira, Eunápolis, Firmino Alves, Floresta Azul, Gandú, Gongogi, Guaratinga, Ibicaraí, Ibicuí, Ibirapitanga, Ibirataia, Igrapiúna, Iguai, Ilhéus, Ipiaú. Itabela, Itabuna, Itacaré, Itagi, Itagibá, Itagimirim, Itaju do Colônia, Itajuípe, Itamaraju, Itamari, Itambé, Itanhém, Itapé, Itapebi, Itapitanga, Itororó, Ituberá, Jaguaquara, lequié, Jiquiriçá, Jitaúna, Jucuruçu, Jussari, Laje, Maraú, Mascote, Mucuri, Mutuípe, Nilo Peçanha, Nova Canaã, Nova Ibiá, Nova Viçosa, Pau Brasil, Pirai do Norte, Porto Seguro, Potiraguá, Prado, Presidente Tancredo Neves, Santa Cruz Cabráia, Santa Cruz da Vitória, Santa Luzia, São José da Vitória, Taperoá, Teolândia, Ubaíra, Ubaitaba, Ubatã, Una, Uruçuca, Valença, Wenceslau Guimarães.</p>
-----------------------------------	---	---

Fonte: o autor, com base nos dados do INPI (2020).

Há de se reconhecer que a lavoura cacauieira tem forte relação com a história do desenvolvimento nacional, estadual e local, inclusive fortaleceu a economia do estado da Bahia até o advento da vassoura de bruxa nos anos de 1990. Apesar disso, permanece como um expressivo mercado de *commodity* no mundo (Costa & Soares, 2016). Portanto, acredita-se que entender a dinâmica dessa cadeia agroalimentar no segmento de origem pode ajudar a entender como o valor pode ser criado, apropriado e distribuído nessa organização regional e como estão constituídos os canais alternativos de produção e comercialização desses produtos numa estrutura paralela e complexa de governança.

Diferentemente da indústria, a associação cacau Sul Bahia determina alguns critérios que vão além dos padrões mínimos estabelecidos pela IN38:2008 (que determina qualidade para a indústria), adotados também por outras instituições e empresas do chocolate para

determinar qualidade para as amêndoas baseados em laudos técnicos, análise sensorial e de aroma como descritos na Tabela 4.

Tabela 4 – Critérios para determinar a qualidade do cacau com IG

Qualidade	Classificação por pontuação das amêndoas quanto à qualidade;
	Avaliação física, sensorial de aroma e prova de corte dos lotes das amêndoas produzidos com IP;
	Laudo de qualidade emitido aprovado pelo conselho regulador da ACSB;
	Lotes de cacau com mínimo de 65% das amêndoas totalmente fermentadas e 15% de parcial fermentadas;
	Não apresentar teor de umidade superior 8%;
	Aroma natural livre de odores estranhos;
	Livres de impurezas e matérias estranhas;
	Boa apresentação externa;
	Tolerância máxima de 3% para mofo interno, inseto, germinadas, achatadas e 1% para ardósia;

Fonte: o autor, com base no manual da indicação geográfica Sul da Bahia, 2017.

Essa diferença de parâmetro para a qualidade no mercado das amêndoas finas pode estar atrelada aos critérios da IG ou de empresas do segmento do chocolate artesanal brasileiro, assim, algumas especificações podem ser mais rígidas ou mais flexíveis. Além disso, o produtor pode solicitar uma análise e aprender sobre o beneficiamento de amêndoas finas para atender esse novo mercado de chocolate brasileiro e regional.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

Nesta seção, dividiu-se os resultados em três subseções, sendo elas: i) na primeira seção as categorias qualitativas a partir da análise de conteúdo para compreender o mercado de origem, representa os principais recursos e capacidades estratégicos interorganizacionais sustentáveis (financeiro, social e ambiental) que ajudam a explicar como essa rede agroalimentar tem criado valor; (ii) na segunda seção, integrou-se os dados qualitativos a técnica da análise de redes sociais para aprofundar a identificação dos *stakeholders* regionais mais centrais no desenvolvimento de conhecimento para o mercado de origem, para determinar graficamente como essa rede está estruturada e sinalizar quem são as organizações que mais colaboram na criação de valor na perspectiva do conhecimento e as que possivelmente mais se apropriam; iii) por fim, na terceira seção, destacou-se a indicação geográfica como recurso intangível na rede agroalimentar, sendo um elemento central neste estudo, pois ajudou a caracterizar a rede de origem, o que impacta direta ou indiretamente nas atividades de todas as organizações regionais, que têm diferentes percepções sobre a apropriação de valor derivado desse recurso.

5.1 A influência dos recursos regionais na dinâmica de criação de valor para a sustentabilidade

As redes regionais agroalimentares estão em constante mudança, principalmente no contexto do cacau-chocolate, diversos esforços têm sido aplicados para melhorar a qualidade das atividades no campo, através de uma transformação cultural alinhada com as questões sustentáveis, com foco no aumento da transparência na produção, eliminação de questões sociais como empobrecimento, trabalho infantil e trabalhos análogos à escravidão, essas preocupações foram intensificadas nos últimos 20 anos, entretanto, com avanços ainda tímidos e persistentes trazendo evidências que necessitam de uma transformação, de fato.

Grande parte dessas novas preocupações tem sido pressionada com o desenvolvimento do mercado de origem no Sul da Bahia, ligado a questões como: disseminação de conhecimento sobre beneficiamento e qualidade sensorial das amêndoas, preservação do meio ambiente e do sistema agroflorestal *cabruca*, inclusão de pequenos produtores na base de fornecimento de pequenas fábricas pelo Brasil, maior protagonismo e sentimento de pertencimento aos produtores de cacau, segurança alimentar, rastreabilidade, distribuição de renda, uso de

tecnologia na transparência e rastreabilidade da amêndoa, acesso ao mercado internacional, entre outros.

Levanta-se três categorias no contexto da sustentabilidade que ajudam a explicar os principais recursos e capacidades estratégicos compartilhados entre as organizações nessa rede agroalimentar para criar valor, esse direcionamento tem sido adotado pelo mercado de origem através de uma série de atividades e desenvolvimento de uma narrativa que constrói uma ponte entre o binômio de qualidade x produtividade. Esses recursos se desdobram em subcategorias (ou mecanismos) que têm sido utilizados para contribuir com a transformação cultural positiva em ganhos financeiros, reputacionais, relacionais, inovativos e inclusivos para os *stakeholders* mais vulneráveis como os pequenos produtores, que muitas vezes estão fora do circuito sofisticado do cacau fino. O que fica evidente a partir da fala do FB01.

O binômio da viabilidade produtiva da unidade produtiva cacauceira, ou outra que seja, qualquer negócio quer seja o vinho, o café, quer seja o cacau [...] ele perpassa pelo binômio produtividade e qualidade [...], não é que um vai fazer uma coisa ou outra, o que eu defendo é que quando o produtor começa pela qualidade requer dele de nenhum investimento ou investimento baixíssimo, requer principalmente conhecimento, e conhecimento está cada mais disponível e gratuito porque se ele precisar produzir cacau de qualidade ele não precisa ter grandes instalações, ele pode ter ali um cocho de madeira de 40 x 40 que ele pode produzir com a própria madeira do espaço e pedir para alguém fazer, caso ele não tenha dons de marceneiro, que não vai investir 200 ou 300 reais para fazer um cocho desse, então a barreira de entrada para o produtor de cacau de qualidade é muito baixo, o que sobe essa régua é a vontade do cara ter interesse, intenção do cara trabalhar de uma forma diferente. No começo a gente tinha que trabalhar muito esse convencimento é natural, era algo muito novo, hoje o que a gente percebe que a adesão ou interesse vem pelo próprio boca a boca do produtor, do que a gente fala da teoria da inveja, ela é válida entre outros no Sul da Bahia, quando ver o vizinho que trocou a moto, comprou o carrinho, a primeira coisa que a mulher fala é vai ver o que o vizinho tá fazendo aí porque deve está ganhando dinheiro, E está fornecendo o cacau para a dengo, a dengo paga mais (FB01).

A sustentabilidade é a dimensão estratégica principal nesse estudo, que conectou 3 categorias de primeira ordem (representada através de recursos e capacidades estratégicos e diversos mecanismos associados a categorias secundárias (que viabilizaram os recursos estratégicos compartilhados entre as organizações na região). Destaca-se que esses gargalos resultantes de uma dinâmica global são espaços para novos mercados, essas oportunidades podem melhorar a infraestrutura e serviços da extensão rural, e, conseqüentemente, impactam em produtividade e transferência de conhecimento, como pode ser observado no mercado do cacau e chocolate fino (Ramirez et al., 2018). No Quadro 9, é possível observar dimensão, categorias e mecanismos.

Quadro 9 – Categorias de análise do estudo

Categorias de análise				
Dimensão	Categoria	Subcategorias	Procedimento	Mecanismos
SUSTENTABILIDADE	Práticas Sustentáveis	Inclusão de pequenos produtores	Categorias emergentes do caso	Projetos governamentais de apoio a agricultura familiar, beneficiamento da produção, preço <i>premium</i> do cacau fino e bolsas para produção orgânica, acesso a créditos, distribuição de valor, assessoria técnica rural.
		Educação sustentável		Cadeia enxuta, consórcio agroflorestal, pressões dos compradores, disseminação de conhecimento, integração dos pilares da sustentabilidade (social, ambiental e financeiro).
		Modelo de negócio de impacto		Relação de confiança com fornecedores, responsabilidades compartilhadas, disseminação de informações que agregam valor.
		Indicação geográfica		Aspectos intangíveis, capacidade de manutenção de conhecimentos tradicionais, sistema agroflorestal <i>cabruca</i> , preservação da mata atlântica, identidade regional e preservação ambiental
	Inovação	Melhoramento genético		Pesquisa e inovação no controle de doenças, desenvolvimento de mudas e variedades mais resistentes, abrigo da biodiversidade e manutenção da sustentabilidade ambiental.
		Tecnologias de transparência		Inovações tecnológicas, digitalização, transparência, rastreabilidade, segurança, qualidade, responsabilidade, <i>blockchain</i> e mídias sociais.
		Tecnologia de beneficiamento		Inovações de processo, protocolos de qualidade, tecnologias de baixo custo e acesso a informação técnica, testes sensoriais.
		Narrativa da qualidade		Mecanismo de verticalização da produção, narrativa cultural, <i>terroir</i> , origem, benchmarking e cases de sucesso pelo mundo
	Relacionamentos inteorganizacionais	Tecido social fragmentado		Cultura individualista, dificuldades relacionais, atores econômicos tradicionais
		Relações <i>multistakeholders</i>		Desenvolvimento de recursos regionais, presença de <i>stakeholders</i> não tradicionais, compartilhando conhecimento.

Fonte: O autor.

5.1.1 Práticas sustentáveis no fortalecimento de redes agroalimentares de origem

A educação para sustentabilidade tem sido um tópico constante nas discussões sobre o cacau-chocolate, principalmente na mudança de consciência, postura, práticas, discurso que esteve atrelado a essa rede agroalimentar, com o crescimento do movimento de origem que tem acelerado uma transformação cultural no Sul da Bahia, principalmente devido ao seu caráter enxuto (ou cadeia curta), tem possibilitado o desenvolvimento de práticas sustentáveis. Esse conhecimento não apenas tem sido repassado nas relações *buyers-suppliers*, mas também tem reconhecido o conhecimento dos produtores e outros *stakeholders* no manejo e na preservação do sistema agroflorestal *cabruca*.

Antigamente tinham 4 ou 5 produtores que conseguiam me entregar um bom cacau e agora tem 40 produtores, 100 produtores". Então a (FB01) promoveu uma melhoria na qualidade de cacau e querendo ou não eles começaram a promover também canais de escoamento desses canais de venda que não são só eles, outros fabricantes de chocolate começaram a ter acesso a esse cacau novo, de qualidade que está vindo da Bahia agora (PP04).

Eles também começaram a treinar produtores, levar o pessoal para as fazendas para fazer treinamentos. E foi o que realmente deu uma revira-volta em região. Hoje essa questão de cacau de qualidade, especial, fino que já virou rotina aqui na região. Era uma coisa de um com o outro que se contava nos dedos quem trabalhava dessa forma. Hoje você já tem muita gente fazendo embora eu ache que tem muita gente de fora que ainda não acredita (PP03).

Destaca-se também a implementação dos projetos governamentais de apoio à agricultura familiar e beneficiamento da produção, visando agregar valor e inserir os pequenos produtores (que correspondem a mais de 80% dos produtores da região) no mercado sofisticado do cacau. Isso tem possibilitado inserir esses *stakeholders* que, historicamente, enfrentaram uma realidade socioeconômica precária após o declínio de produção causado pela doença “vassoura de bruxa”, possibilitando novos ganhos econômicos através do preço *premium* do cacau fino e bolsas para produção orgânica que chega até a cinco vezes mais do que o *commodity* paga.

[...] O dilema social ele é derivativo do negócio, não existe sustentabilidade financeira, econômica, ambiental e nem social, é uma redundância falar isso, então quando a gente fala que precisa ter uma cadeia sustentável, ela tem a tríade (social, econômico e ambiental) bem equacionado, hoje a gente tem um problema histórico de social porque o problema é econômico, a propriedade (a conta) não fechar. A gente paga pelo menos 70% ou 160% acima de bolsa, o nosso chocolate ele não chega a 70% ou 160% acima do que é o mercado, o nosso posicionamento hoje no Brasil é exatamente o mesmo posicionamento do *premium* nacional relevante [...] Daí as pessoas falam como que você faz? [...] A gente faz integração vertical (FB01).

Essa nova perspectiva regional de organização da atividade rural e as novas possibilidades desse mercado do cacau fino têm ajudado os produtores a acessarem créditos que por muitos anos foram negligenciados, seja através de ONGs e associações comunitárias que concedido crédito para agricultores e empreendedores regionais, bem como apoiar a educação sustentável dessas organizações. Os negócios de impacto do chocolate *bean to bar* também têm sido importantes para o fortalecimento e distribuição de valor mais justa no cacau, em que a base de fornecimento tem sido organizada de forma que insira esses pequenos produtores através de assessoria técnica rural.

Observou-se que existe uma transformação na cadeia do cacau-chocolate motivada pelo desenvolvimento da qualidade, e o fortalecimento do mercado de origem tem oferecido um formato de cadeia enxuta, que possibilita uma auditoria sobre as condições de trabalho, existência de trabalho infantil ou trabalho análogo à escravidão, atividades de preservação e consórcio agroflorestal nas propriedades rurais, principalmente devido às constantes acusações sobre inadequações que existem por muitos anos nessas cadeias. Portanto, o produtor tem sido conduzido a novas práticas que considerem questões sustentáveis no seu escopo, com pressões dos compradores desse mercado e, conseqüentemente, dos consumidores dos chocolates artesanais. Há de se reconhecer que também existe uma intensa disseminação de conhecimento sobre sustentabilidade através de diversos *stakeholders* e na comunicação das fábricas de chocolate. Assim, é possível perceber que existem atividades que estão percebendo a importância da integração dos três grandes pilares da sustentabilidade (social, ambiental e financeiro).

Os negócios de impacto têm sido importantes na disseminação de conhecimento e fortalecimento de um mercado sustentável, principalmente os empreendimentos do chocolate *bean to bar*, que vêm desenvolvendo uma relação de confiança e valorização da sua base de fornecimento, ao demonstrar como a sinergia entre o cacau e o chocolate fino de origem tem responsabilidades compartilhadas para tornar a região cada vez mais conhecida como o cacau de qualidade e sustentável, que também é uma importante ponte que conecta os produtores de cacau e os consumidores, além de oferecerem informações que agregam na vida dos produtores e ao mesmo tempo agregam valor ao chocolate em si.

Considera-se que a indicação geográfica foi uma importante conquista regional que reconhece e estabelece a região como uma comunidade produtiva de cacau. Esse modo de selo pode envolver diversos aspectos tangíveis e intangíveis, aqui ressalta-se a capacidade de manutenção de conhecimentos tradicionais produzidos nessas cadeias, como é o caso do sistema agroflorestal *cabruca* que tem 200 anos e é uma característica única e exclusiva da

região Sul da Bahia que contribui com a preservação da mata atlântica, o que reforça a identidade regional e possibilita a preservação dessa prática sustentável. Além disso, destaca-se que a região tem usado a IG como um mecanismo de promoção e validação de questões sustentáveis, bem como tem sido adotado pelos produtores que tem entrado no mercado de cacau e chocolate de origem.

Quadro 10 – Evidências dos códigos sobre práticas sustentáveis

Mais evidências do campo	
Inclusão de pequenos produtores	<p>“Mas aqui na nossa região a gente tem trabalhado mais com cacau. O agricultor ganha a estufa para fazer o cacau de qualidade, ganha cochos para fazer cacau de qualidade, casa de fermentação também para fazer cacau de qualidade” (GOV1).</p> <p>“A gente reuniu 22 representantes de comunidades, já tinha mais de 22 pessoas, tinha 22 comunidades sendo representadas. Daí vai desde o agricultor familiar, assentados, quilombolas, indígenas. Inicialmente da região Sul, pessoas do baixo Sul. Quando a gente apresenta a proposta, a metodologia, a gente começa a criar Rede a partir daí. A gente apresenta o que é e daí vai criar associação, já entra todo esse contexto” (PM01).</p> <p>“Outra vantagem competitiva ao meu ver e a gente está falando de uma cadeia que 80% é agricultura familiar na região. Então a gente está falando de pequenos produtores, a gente está falando que teoricamente deveria ter uma melhor distribuição de renda, tem muita gente da reforma agrária. O mundo também quer isso, também quer ver pequeno agricultor, quer ver comércio justo” (IA01).</p> <p>“Isso, é um grande desafio nosso. A cooperativa não vai a lugar nenhum se ela não tiver produtores de cacau fino. Dar linha para agricultura familiar, reforma agraria, pedindo aos produtores com 4, 5 hectares, esse é o agricultor do amanhã, é o de hoje já e de amanhã” (CP01).</p>
Educação sustentável	<p>“Então o sul da Bahia carrega essa característica ambiental muito forte o que é esse cacau de cabruca. Uma das características do cacau no mundo afora é o sistema de maior riqueza cacau cabruca, que dentro hoje desse novo conceito de sustentabilidade foi considerado na Rio+20 o maior sistema agroflorestal do planeta. Então isso é muito importante e a gente não vai deixar de mão” (SD01)</p> <p>“Na verdade todo o nosso discurso, toda nossa plataforma de trabalho é baseada nesses pilares da sustentabilidade, da IG. Então a IG vai com a gente, a gente pretende trabalhar com a IG também. Tudo discurso é disso, um dos critérios de estar no consórcio é ter produção do sistema cabruca, ou sistema agroflorestal. Então está muito bem alinhado o discurso da gente com o discurso da IG. Então A ideia é que a gente caminha junto a IG com a gente e a gente com a IG” (PP03).</p> <p>“Porque a gente já trabalha com isso explicando ao produtor, tipo aquela casca que ele quebra e joga na roça vamos fazer uma compostagem com essa casca. A gente já trabalha com o produtor para ter essa questão de produzir menos lixo na roça” (CP02)</p> <p>“Mas infelizmente nem todos tem condições de fazer essas exigências e nem todos tem condições de se adequar porque com o advento da vassoura de bruxa a grande maioria dos produtores rurais se endividaram, então as fazendas estão meio abandonadas e não existe nenhum incentivo do governo estadual ou federal para quem é médio” (PP01).</p>

Negócios de impacto	<p>“Teve também a (FB01) que fechou parceria e ela reembolsa todos os cursos da IG para o produtor. O produtor quando entrega com saca de IG para a (FB01), ela reembolsa tudo o que ele gastou com a certificação. Começou a surgir isso daí. Aí começou essa enxurrada de informações, da associação virar essa centralização” (IG01).</p> <p>“uma referência bacana, um modelo bacana mas tem uma ação muito pequena e pontual que é a (FB13). A Ama tem uma parceria, começou com o assentamento. Hoje a gente já tem de quatro a cinco comunidades que conseguem entregar. No primeiro ano eles fizeram um combinado de comprar 3 toneladas de cacau de qualidade. Daí no segundo ano comprar 5 toneladas. No segundo ano já demandaram 15 toneladas. Para esse ano a meta era 40 toneladas” (PM01).</p>
Indicação geográfica	<p>“A própria (IG01) também é uma ferramenta que tem ajudado bastante. Uma forma de você proteger o nosso meio de produção, sistema cabruca, nossa tradição, tradicional como se produz um cacau da Bahia. Eu acho que isso, gira muito tempo torno disso daí” (PP03).</p> <p>“Então a região aqui tem mais de 200 anos que planta cacau e ela pode solicitar, organizar a documentação para solicitar IG. Então você tem a tradição, cultura, área toda que você vai delimitar onde tem essa tradição, mas às vezes você está dentro daquela área e não tem condição de ter o selo porque você não tem como seguir as normas do regulamento de uso” (C01).</p> <p>“Indicação geográfica, eu acho que é uma construção importante cima de qualidade, credibilidade” (PP05).</p>

Fonte: o autor, com base nas transcrições.

5.1.2 A inovação para o fortalecimento de redes agroalimentares de origem

Ao considerar a relevância que a inovação tem exercido na transformação das atividades do campo, no cacau-chocolate do Sul da Bahia, foram diversas contribuições possíveis com o acesso e disseminação da inovação, seja ela uma inovação tecnológica de transparência e rastreabilidade ou de beneficiamento do cacau ou na produção de chocolate, mas também a inovação referente a tecnologias sociais, fortalecimento do mercado de qualidade com inserção de testes laboratoriais para o cacau e chocolate de origem.

Estudos recentes destacaram que o mercado de cacau e chocolate certificados são comprovadamente mais lucrativos em alguns contextos, oferecem prêmios financeiros e ajudam a indústria a oferecer alguma garantia de sustentabilidade num setor conhecido por dilemas éticos e de sustentabilidade. Entretanto, as certificações não têm se mostrado suficientes, uma vez que os problemas têm se intensificado ao longo dos anos, em que muitas vezes são adotadas apenas ações simbólicas e de comunicação (difíceis de serem auditadas pelos consumidores), em vez de decisões substanciais que transformem o desempenho das cadeias de suprimentos (Gold et al., 2017; Lafargue et al., 2021).

O mercado de qualidade do cacau e chocolate tem se mostrado eficiente na gestão da cadeia de suprimentos, a fim de oferecer um ambiente que facilita a tomada de decisão e

melhora os desempenhos organizacionais, principalmente associado às tecnologias de monitoramento, transparência e rastreabilidade. Essas tecnologias são destacadas como importantes recursos que aumentam a confiança percebida, os investimentos nesse tipo de recurso ainda têm sido bastante tímidos, mas já existe uma discussão sobre a aplicação da internet das coisas (IOT), *QRcode*, *blockchain* e biomarcadores. Esses recursos criam uma importante interface entre o campo e o consumidor e diminuem as assimetrias informacionais (Lafargue et al., 2021).

Algumas inovações tecnológicas têm sido incorporadas na região Sul da Bahia, sendo resultado de uma iniciativa que envolve diferentes organizações na digitalização da transparência, rastreabilidade, segurança, qualidade e responsabilidade através da tecnologia de *blockchain*, oportunizando o desenvolvimento de novos mercados para o cacau e chocolate. Essa iniciativa tem como propósito contribuir com o posicionamento regional como referência de cacau de qualidade superior. Além disso, as mídias sociais têm sido um importante canal de comunicação para as propriedades rurais, cooperativas e empreendedores do cacau e chocolate, ao gerar conteúdo que agregue valor para esse nicho de mercado, para apresentar seus processos de produção, condições de trabalho de modo que conecte diretamente com os seus consumidores.

Há de se considerar os desafios que incluem as limitações na operacionalização dessa digitalização em áreas com diversos pequenos produtores que têm dificuldades de acesso e gestão dessas operações no campo. Esse caso observou que a IG tem capitaneado parcerias com outras organizações regionais e desenvolve a tecnologia de *blockchain* para oferecer um novo recurso aos pequenos produtores regionais, que correspondem a mais de 80% da configuração regional. O sucesso da aplicação desse recurso pode possibilitar a imutabilidade das informações em ambientes digitais e estreitar ainda mais o nível de auditoria nas áreas protegidas por esse selo distintivo contra questões de escravidão moderna, trabalho infantil, desmatamento, entre outros desafios persistente no cacau ligados a sustentabilidade.

Na região sul da Bahia, observou-se novas práticas, processos e recursos para acessar mercados sofisticados para além da *commodity*. O desenvolvimento tem sido pautado na qualidade do cacau como importante mecanismo de verticalização da produção, fornecimento de cacau fino para empreendedores do chocolate *bean to bar*, além de associar com as questões sustentáveis que envolvem questões socioeconômicas e ambientais, que fortalece a narrativa relacionada a cultura, *terroir*, origem, bem como cria uma sinergia regional entorno de uma transformação regional que impacta todos os *stakeholders*. Outras cadeias agroalimentares

como a dos vinhos finos, cafés especiais e cervejas artesanais foram importantes casos de sucessos que serviram de benchmarking com boas práticas e cases de sucesso pelo mundo.

Destaca-se também as inovações de processo, para garantir a qualidade das amêndoas de cacau tem sido adotado novos protocolos de qualidade na região, que oferecem ao produtor a possibilidade de acessar mercados sofisticados do cacau. Esses processos já eram parcialmente adotados na região, como por exemplo a fermentação das amêndoas, mas essa tradição foi abandonada com o passar dos anos e passou a ser resgatada junto com outros protocolos, com o desenvolvimento de tecnologias de baixo custo e acesso a informação técnica, motivada por alguns *stakeholders* regionais e fábricas de chocolate do segmento *bean to bar*. Os testes sensoriais têm sido desenvolvido por uma organização pública-privada e tem representado um importante avanço para determinar qualidade e minimizar a subjetividade nesse mercado.

Por fim, deve-se considerar que a região foi impactada pela doença da “vassoura de bruxa” (*Crinipellis perniciosa*), que devastou a produção e mudou a geografia do campo na região. A partir disso, as organizações ligadas a pesquisa e inovação realizaram melhoramentos genéticos e controle de doenças, principalmente com os riscos que a região ainda vive que a ameaça de uma doença mais devastadora, conhecida como “monilíase” (*Moniliophthora roreri*). Isso reforça a necessidade de apoio aos órgãos de pesquisa e inovações que possibilitem o desenvolvimento de mudas e variedades mais resistentes as doenças. Além disso, a CEPLAC, que foi uma das organizações no campo da pesquisa aplicada, mantém o maior banco de germoplasma de cacau do mundo com mais de 53 mil espécies de cacau, um importante abrigo da biodiversidade e material científico coletado, importantes atividades de manutenção da sustentabilidade ambiental.

Quadro 11 – Evidências dos códigos sobre inovação

Evidências do estudo	
	<p>“A gente na verdade criou o 1º padrão de qualidade baseado em qualidade do país, porque o outro era baseado em defeito, do Ministério. Então é o padrão, é a régua de dizer "aqui é qualidade e aqui não é", é o padrão da Bahia. Eu passei um bom tempo investindo nisso, em formatar o produto para não ter falha” (IG01).</p> <p>“Isso ocorreu e esse trabalho com qualidade de cacau hoje é muito interessante porque através deles nós vamos resgatar a qualidade do cacau brasileiro. Então isso sem dúvida alguma tem estimulado, a gente tem ampliado, a gente sabe que na Bahia e no Pará iniciativas de qualidade de cacau muito específicas. Nós temos produtores campeões de amêndoa de cacau no Pará. Aqui na Bahia nós temos vários produtores que foram contemplados com prêmios. Então a qualidade de cacau hoje ninguém pode fugir a regra, será, vai acompanhar a região. Daqui para frente a qualidade será um parâmetro, um paralelo frequente na vida dos produtores de cacau. Com isso</p>

<p>Narrativa de qualidade</p>	<p>vamos ter sub produtos de melhor, que é licor, manteiga...vamos ter chocolates de melhor qualidade” (SD01).</p> <p>“No caso do acesso ao mercado, a gente aposta muito no mercado de qualidade. Então a gente acredita nessa agregação de valor, acredita que vale a pena o custo para você produzir qualidade com o que você ganha, com o que o mercado de qualidade está proporcionando vale a pena” (IA01).</p> <p>“Você tem cacau de excelência, fino, aromático, premium, gourmet, de origem, B2Bar... Você tem tudo isso porque o mercado na verdade quer premiunizacao e diferenciação. Então na verdade como são nichos são muitos esforços sendo feitos para dar uma definição de padrão de cacau fino, de cacau de excelência. Então o padrão da França chama programa cacau de excelência que a sigla é Co Excellence Program. Mas a gente, todo mundo quer escrever que o chocolate é Premium. Quando eu vou vendo isso eu falo que sei que não tem amêndoa de qualidade para isso tudo, sabe que não tem. A gente tem hoje a IG do cacau aqui” (C01).</p> <p>“O objetivo da gente é que a gente consiga comprovar de que nós brasileiros conseguimos produzir chocolate de qualidade com cacau daqui. Além de agregar valor financeiro e poder fazer melhoramentos na parte física da fazenda, de poder remunerar melhor nossos trabalhadores também.</p> <p>“Eu consigo colocar uma determinada característica sensorial nesse cacau, principalmente eu preciso ir para o mercado e buscar esse comprador para o meu cacau. Então está tudo numa questão só, não adianta eu querer simplesmente copiar o que um outro produtor de cacau fino faz, eu preciso desenvolver a minha própria identidade no cacau para eu conseguir vender essa identidade” (PP04).</p> <p>“Mas tem muitas empresas também que existe um conceito por trás que não é só o financeiro em si, mas toda uma questão de produzir um chocolate com poucos ingredientes, sem química, um alimento mais saudável. E com toda essa história por trás da sustentabilidade, valorizar o produtor, pagar bem o produtor pelo trabalho dele. Então isso é bastante interessante” (PP03).</p>
<p>Tecnologia de transparência</p>	<p>“Aquela coisa, quando você fala em rastreabilidade todo mundo tem dúvida. Pergunta óbvia "e se eu tiver cacau pegando sol e cacau cabruca, na origem, dentro da mesma propriedade, como eu resolvo isso?", "faz a fiscalização dentro da propriedade, tem características diferentes, você pode pegar por análise, por isso e aquilo". Com o block chain acabou, só se o cara for muito escroto, colheu... uma coisa só, traz o cacau todo para debaixo da cabruca, aí é mão de obra” (IG01).</p> <p>“Além de para quem está comprando é uma garantia porque aquele lote acaba sendo avaliado 3 vezes. Uma pelo CIC, depois in loco pelo próprio agente da IG que vai para fazenda e depois a contraprova do CIC. Então é um lote bem rastreado, bem certificado vamos dizer assim. É uma segurança a mais. Embora esse mercado B2Bar exige bastante transparência e cuidado. É o que a gente procura ter também, ser muito transparente com nossos clientes e ter muito cuidado com o que a gente trabalha e com o que a gente faz” (PP03)</p> <p>“A IG Sul da Bahia também instituiu um regulamento para padronizar a produção de cacau no país, e agora vai rastrear a produção com a tecnologia blockchain através de uma parceria com a Bleu Empreendimentos Digitais” (Dado secundário).</p> <p>“Divulgar no que a gente fazia, que forma a gente fazia, nossa rotina, a rotina de uma fazenda de cacau de uma forma geral para que as pessoas pudessem entender como que funcionava o trabalho da porteira para dentro. Daí que fomos aprimorando cada vez mais, melhorando, tentando mostrar o nosso trabalho. Continuamos Até hoje ainda estudando, tentando melhorar, tentando fazer algo diferente, algo que realmente agrega valor ao nosso cacau pra que possa oferecer um produto realmente de qualidade” (PP03).</p>

Melhoramento genético	<p>“Desde a década de 1990, final de 90 e começo de 2000 a Ceplac desenvolve clones, 5 clones... De 96 a 2003 a gente desenvolve clones aqui que são liberados para o produtor, sobretudo resistente à vassoura de bruxa. Nos últimos 20 anos, 2000 a 2020, a Ceplac tem liberado mais ou menos uns 18 clones que são a base para a produção de cacau nessa região. Esses clones, dos 5 primeiros clones que nós liberamos em 2000, 98, não tem nenhum mais no mercado porque o negócio foi evoluindo de tal forma que os clones que foram liberados a cada ano, a cada 2 anos eram mais produtivos e mais resistentes do que os anteriores, tiveram melhoramentos. Temos um programa maior do mundo, muito grande, talvez o maior do mundo, em termos de melhoramento preventivo contra uma doença que poderá entrar também aqui chamada de (Monília), que está à beira das fronteiras com o Brasil e poderia entrar e daí sim seria uma coisa terrível” (C02).</p> <p>“Iniciava aí a formação do maior banco de germoplasma de cacau do mundo, mantido pelo Centro de Pesquisa da Ceplac, onde estão mais de 53 mil espécies de cacau coletadas ao longo de vários anos e que são preservadas vivas na Estação de Recursos Genéticos do Cacau José Haroldo, no município paraense de Marituba” (Dados secundários).</p>
Tecnologias de beneficiamento	<p>“Nosso segmento de agricultura familiar que está descapitalizado, com estrutura, deixou abandonado (a venda), deixou de fazer, então precisa resgatar de novo a fazer um cacau. Nada de inventar a roda, porque já se fazia muito isso na década de 80, 70, 60. Já se fazia uma boa colheita, uma boa separação, uma boa fermentação, uma boa secagem e tudo. Já se fazia muito. Nós tínhamos prêmios que os produtores ganhavam em se fazer um cacau tipo 1. Nós estamos resgatando isso aí. Passamos 30 anos com essa demanda na crise e estamos agora em 2010 para cá resgatando essa questão do cacau chocolate que é um desafio” (CP01).</p> <p>“Só que tem que se adaptar às mudanças. Mudou a genética da planta, mudou tamanho de cocho, mudaram algumas coisas. Então essas adaptações... termômetro, o uso desses novos medidores” (PP01).</p> <p>“De certa forma você vai agregar valor ao produto por que? Numa barça normal, a fogo, se você vai secar já vai ter sua amêndoa contaminada por conta da fumaça. Você vai estar pisando em cima das amêndoas e você já pede na questão do peso porque vai quebrar as amêndoas, então passa pela tela grande parte do cacau, no caso das amêndoas, vão passar. E na parte da estufa agrícola, a gente trabalha também como sistema de bancadas para o cacau fino, você vai trabalhar ali e vai estar só com o contato das mãos. Você não vai precisar pisar em cima da amêndoa. Se você faz a fermentação direitinho você vai estar com um cacau mas pesado, uma qualidade muito superior” (EP01).</p> <p>“Em relação a mercado, tecnologia é super desafio porque é diferente de você estar em São Paulo, é diferente de você ter as fontes diretas com os Estados Unidos, Europa. Mas também por outro lado a gente tem algumas invenções baianas. Falou até da bororó, José Raimundo que foi um torneiro que desenvolveu muita coisa na máquina de nibes que veio dele. Então ele tinha um modelinho de fábrica, tem coisas que funcionam bem na Ceplac que vieram da região. Também tem algumas pessoas no suporte tecnológico que a gente vai se virando, esse é um detalhe. Mas as coisas foram trazidas muito de fora. Hoje já tem modelos nacionais funcionando” (PP05).</p>

Fonte: O autor. Com base nas transcrições.

5.1.3 Os relacionamentos interorganizacionais em redes agroalimentares de origem

A cultura individualista foi bastante ressaltada entre os entrevistados, o que impacta diretamente na capacidade regional de interagir, trocar e fortalecer atividades regionais para a sustentabilidade. Isso fica mais intenso entre os *stakeholders* tradicionais, com dificuldades

relacionais que podem ser derivadas de experiências ruins em modelos de cooperativas adotadas no passado. Apesar de uma resistência às atividades coletivas, percebe-se que diante da discussão do mercado de qualidade do cacau e o crescimento do chocolate de origem, novos *stakeholders* foram inseridos na discussão regional e gerado novas costuras nesse tecido social tradicionalmente fragmentado.

Aqui a gente ainda tem uma governança vaidosa nas suas individualidades. Eles não compreenderam ainda que para um mundo complexo a gente precisa de soluções mais sistêmicas. Soluções sistêmicas não acontecem de forma individual, elas só acontecem na adversidade e na compreensão da lógica dos mais diversos atores. E a gente ainda tem uma grande dificuldade em fazer as pessoas compreenderem que o processo colaboração, talvez por inúmeras iniciativas lá atrás que não foram exitosas (SB01).

As relações interorganizacionais se apresentaram como um importante recurso regional, não apenas nas relações diretas (díades ou tríades), mas também envolvendo diversos *stakeholders* não-tradicionais na rede. Essa iniciativa tem estreitado as relações no fortalecimento da rede de origem do cacau e chocolate, além disso, fortalece os laços entre as atividades público-privado, o papel de monitoramento exercido pelo terceiro setor e outros *stakeholders* no desenvolvimento e fortalecimento de um mercado com práticas sustentáveis que são disseminados entre os produtores numa dinâmica de compartilhamento de valor.

Na literatura, essas dinâmicas regionais os *stakeholders* são organizações privadas, públicas, ONGs, negócios de impacto, comunidades locais ou outras diferentes organizações, principalmente nessas iniciativas, reúnem diferentes partes interessadas em discussões regionais ou parcerias interorganizacionais (Carmagnac & Carbona, 2019; Carmagnac, 2021). As iniciativas *multistakeholders* já demonstraram que ajudam as organizações a melhorar seu desempenho em função da sustentabilidade através de pressões normativas realizadas na indústria do cacau.

Por outro lado, os problemas relacionados com a sustentabilidade no cacau-chocolate continuam permanentes, mesmo com uma intensa pressão institucional nos países produtores e empresas focais do setor (Gold et al., 2015; Lafargue et al., 2021). Mas esse tipo de iniciativa tem se mostrado eficiente no caso do sul da Bahia, possivelmente pela estrutura geograficamente delimitada que aproxima importantes *stakeholders* nessas discussões, com um controle mais eficiente das rotinas regionais. Isso tem fortalecido o mercado de cacau-chocolate de origem alinhado com práticas, processos e produtos mais sustentáveis.

Os autores Baldassarre et al. (2017) indicaram que o desenvolvimento sustentável pode ser baseado em negócios inovadores, ou seja, o valor sustentável adota uma perspectiva

dinâmica, completa e interativa na solução de problemas, ao criar um valor para as diferentes *stakeholders* ao mesmo tempo, além de considerar também o meio ambiente e a sociedade.

No mercado de origem e qualidade, percebe-se um ambiente mais aberto a novos formatos de parcerias e colaborações, que pode ser facilitador para a preservação e desenvolvimento de novos recursos compartilhados pelas organizações. A presença de *stakeholders* não-tradicionais nessa rede agroalimentar tem oferecido parcerias que integram essas diferentes organizações regionais e capturam diferentes ganhos oriundos dessa relação (seja através de editais de pesquisa, influência entre os *stakeholders* distantes, entre outros). Os relacionamentos têm sido direcionadores para se alcançar objetivos sustentáveis para a região e possibilita acesso a crédito, construção de laboratórios, melhora processos de beneficiamento, compartilha conhecimento, além disso, possibilita uma distribuição de valor mais justa na cadeia, com características que extrapolam a lógica estritamente comercial comumente visto nas cadeias de suprimentos.

A gente brinca que a maior transformação que a gente faz parte no sul da Bahia é cultural, a gente que mudar a forma de fazer negócio, fazer negócio não é fácil, mas é possível. E a gente pensar que nisso tem que ter uma relação de valor compartilhado, justo, que o produtor ganha, que a indústria ganha, que o nosso colaborador ganha porque ele também é produtor, quem produz passa por ele, e quem consome, que são as pessoas, que os negócios precisam estar a serviço das pessoas por isso que a gente fala tanto da importância de nós sermos uma empresa humanizada, empática [...] (FB01).

Os relacionamentos entre os diferentes *stakeholders* locais podem ser um caminho que possibilitam o desenvolvimento regional dessa rede, com diferentes interesses que transitam nessa cadeia do cacau-chocolate, ao incluir os pequenos produtores - assistido através de alguns programas do governo estadual (como o programa Desenvolve Bahia), incentivando a agricultura familiar e a economia solidária (através dos Centros Públicos de Economia Solidária), mas também com uma intensa atuação do setor privado (ou negócios de impacto), que cria uma nova dinâmica na economia regional, com ações mais orientadas as sustentabilidade, oferece novas oportunidades para os produtores regionais, bem como as ONGs, que tem oferecido conhecimento aplicado, orientação e fiscalização das atividades regionais, e possibilita acesso a tecnologias sociais, assistências técnicas, aumentando os laços externos com entes governamentais, acesso a novos mercados e serviços financeiros.

Quadro 12 – Evidências dos códigos sobre relacionamentos interorganizacionais

Evidências do campo	
	“Então eu acho dessa cultura de não se associar, de não pensar no coletivo e cada um pensar só no seu. Eu tive muita dificuldade do início, muita gente tentando aprender alguma coisa nessa área de cacau especial. Mas muitas portas se fecharam para mim.

<p>Tecido social fragmentado</p>	<p>Realmente no pessoal aprendi esse fecho e não divide conhecimento. Eu acho isso muito ruim” (PP03).</p> <p>“Quando a gente participa de muitas feiras fora, a única coisa que eu reclamo um pouco aqui da região é essa questão do produtor ser muito individualista. É uma cultura diferente quando você vai para o Amazonas, Pará. Os produtores mesmos médio e pequenos, grandes, são unidos. Você vê uma certa união em relação aos produtores, eles têm uma cultura diferente. Aqui é meio ainda aquela cultura do coronel. O Coronel ainda está muito enraizado e até os filhos dos produtores são um pouco ainda. A gente convive e vê que tenho uma visão diferente. Uns ainda falam que o pai, o avo...mas o mundo mudou” (CP02).</p> <p>“Infelizmente aqui não temos união, produtor não tem união. Geralmente no Pará o pessoal faz a união, junta a cooperativa e aqui não, aqui tem cooperativa, mas os próprios presidentes roubaram então acabou o negócio não dando certo” (EP02).</p> <p>“Tem alguns poucos que se juntam para se ajudar. porque a questão mesmo da fermentação todo mundo fica naquela coisa escondendo o jogo” (PP01).</p> <p>“Então hoje em termos de competências ou <i>skills</i> que faltam ainda é lideranças locais atuantes, mas desprovidas de um viés político, confiança [...] e essa visão de que dá para ter uma visão ganha-ganha”(FB01).</p>
<p>Relacionamentos <i>multistakeholders</i></p>	<p>“Se não for a rede parceira você não consegue se manter e geralmente não consegue se manter. Manter a rede de parceiros, fortalecer os associados, cooperativas, associações. A gente veio numa trajetória de trabalhar algumas propostas de fortalecimento de cooperativas porque senão... Agora que está começando a gerar esses frutos” (IG01).</p> <p>“Eles não compreenderam ainda que para um mundo complexo a gente precisa de soluções mais sistêmicas. Soluções sistêmicas não acontecem de forma individual, elas só acontecem na adversidade e na compreensão da lógica dos mais diversos atores” (SE01).</p> <p>“Fizemos muitas articulações, muitas parcerias e agora estamos aguardando o desdobramento de todos os estudos que foram feitos para verificar onde é que podemos de novo entrar para fazer esse apoio aos produtores da amêndoa e aos produtores de chocolate” (SE01).</p> <p>“É fruto de um consórcio de instituições, a UFBA, UESC, a própria CEPLAC, que é um braço da Embrapa para o cacau na Bahia e outras entidades apoiadoras” (FB01).</p> <p>“Se você for ver a gente não faz parte da cadeia. A gente não produz, não compra, a gente não produz o chocolate, enfim. Eu acredito que por ser uma cadeia muito carente no sentido de que o cacau representa 1% do PIB do agronegócio brasileiro. Ou seja, não existe não vou dizer vontade, mas não existe uma força para que queira se desenvolver, inovar porque não é representativo” (IA01).</p> <p>“Agora em termos da cadeia produtiva do cacau, existe em termos dos componentes, dos atores, dos stakeholders dessa cadeia, existe a indústria, as universidades e o nosso instituto da pesquisa. Dentro do instituto de pesquisa está a Ceplac no setor de pesquisa do cacau. A Ceplac como um todo, tinha uma organização na qual você fazia uma dupla casada, antigamente era tripla, era educação, pesquisa e extensão” (CE02).</p>

Fonte: O autor. Com base nas transcrições.

5.1.4 Apropriação de valor a partir dos mecanismos para a sustentabilidade

Ao discutir os tópicos que envolvem os recursos estratégicos que criam valor para a sustentabilidade, também é preciso avaliar qual a apropriação desse valor entre os diversos *stakeholders* envolvidos nessa rede agroalimentar. Nas seções anteriores, foi possível levantar diversas atividades que têm sido realizadas como mecanismos para o desenvolvimento do mercado de qualidade, entretanto, o valor criado pode representar ou impactar de formas diferentes cada grupo envolvido nessa discussão.

Apesar de ter sido árduo, apesar de ter sido demorado porque tudo que é novo, tudo o que envolve muitos atores tem seus percalços ao longo do caminho. Então é muito difícil a gente amarrar para chegar a uma conclusão disso (SB01).

Acredita-se que os pequenos produtores (agricultura familiar) ,que representam 80% dos produtores na região, tenham sido os que mais se apropriaram do valor criado através de acesso a crédito e assistência técnica prestada por ONGs regionais, recebimento de até 160% a mais do que os preços praticados pelo cacau *commodity* através dos negócios de impacto do chocolate *bean to bar*, acesso aos programas governamentais através de associações e cooperativas regionais para investimento em qualidade e beneficiamento das amêndoas de cacau, que tem viabilizado a verticalização da produção de modo coletivo entre os cooperados. Além disso, tem sido oportunizado acesso a testes sensoriais, mapeamento de mercados potenciais, apropriação do senso de pertencimento e valorização da atividade cacaujeira através das oficinas e atividades organizadas pela associação da indicação geográfica e suas parcerias.

O objetivo da IG é democratizar o mercado, mas se o produtor não se apropriar disso, vai continuar tendo selos e o mercado... A IG não pode chegar "não vou certificar seu cacau não porque você é grande", a oportunidade está para todos. Fez uma exportação aí esses dias de 2 toneladas de cacau, a gente noticiou, botou em todos os veículos de comunicação os detalhes da negociação e isso não existia, era tudo oculto. Porque é um pensamento pequeno. Se eu tivesse 400 toneladas de cacau agora a um preço razoável estava tudo vendido (IG01).

Com certeza. Eu acho que todo mundo sai ganhando. O produtor sai ganhando, a empresa também sai ganhando se eu consigo alguém que pague por essa qualidade que eu estou oferecendo (EP01).

Outros *stakeholders*, como os empreendedores de chocolate, têm se apropriado de mecanismos como o selo de IG, comunicação das práticas de sustentabilidade praticadas, troca de conhecimento aplicado com o produtor, entre outros. As organizações do setor público-privado são importantes para a produção de conhecimento científico e aplicado para a região e se apropriam da reputação e da influência devido ao seu papel central no segmento de origem. Os produtores verticalizados (*tree to bar*) têm se apropriado dessa promoção regional, que se

desdobra em novas possibilidades de negócios, e também inclui o turismo rural, os subprodutos do cacau e a própria narrativa regional, consolidada em torno da tradição, como pode ser visto na Figura 16.

Figura 16 – *Stakeholders* com maior apropriação de valor no cacau-chocolate de origem



Fonte: O autor.

Há de reconhecer que, indiretamente, os demais *stakeholders* dessa rede também se apropriem de valor derivados dessa transformação no campo, em diferentes proporções, a partir dos interesses individuais de cada organização no desenvolvimento desse mercado de origem. Devido ao caráter *multistakeholders* e à diversidade de interesses que se sobrepõem ao interesse em comum em desenvolver a região, sabe-se que indiretamente todas as organizações absorvem sua fatia do valor criado. No Quadro 13, é possível observar algumas citações que envolvem a dinâmica da apropriação de valor.

Quadro 13 – Evidências sobre apropriação de valor no campo

Mas por outro lado também a gente tem que pensar em quem está fazendo o chocolate também. Se você aumenta muito o valor do seu produto, do seu cacau, você vai estar inviabilizando. Se a pessoa que compra o seu cacau para fazer chocolate não consegue repassar esse custo, você acaba ficando. É uma engrenagem, uma bicicleta que todo mundo tem que ser ajudar na medida do possível para que a coisa não pare. Então não adianta, não tem jeito. É por isso que nas redes sociais o pessoal que geralmente faz chocolate cita a gente, a gente repassa (PP03).

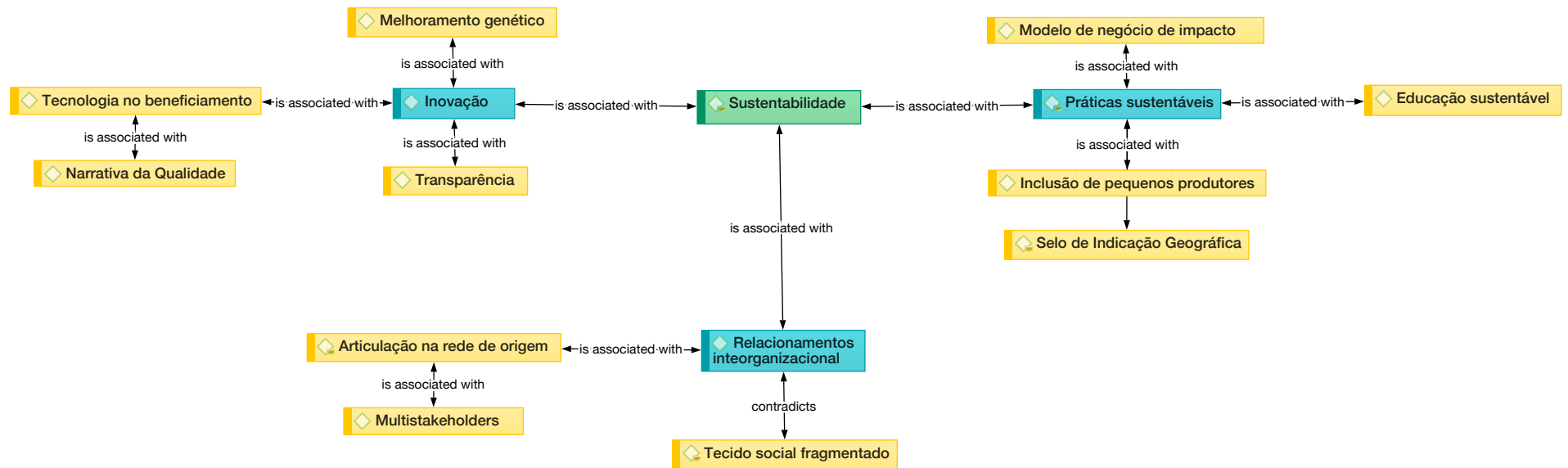
E o que a gente olha e monitora anualmente quanto a eles é quão engajados eles estão, quão felizes eles estão, quanto de incremento de receitas e como tem melhorado a renda ano a ano, e se isso tem retido o homem no campo, os filhos ao campo, porque não adianta nada a gente gerar retenção no campo na miséria (FB01).

Então no caso da *cabruca* a gente precisa falar de agregação de valor. Ele está contribuindo para uma preservação da mata atlântica, só que ele não é recompensado por isso. Pelo contrário, ele está tendo uma baixíssima produtividade. Daí que a gente entra na questão do mercado de qualidade, a questão da certificação como IG. Daí a gente tem a viabilidade econômica que é a base para nossas discussões e a gente tem outras duas frentes de atuação que são acesso a mercado, acesso a crédito. Em acesso a crédito a gente está com duas frentes de atuação que estamos tentando destravar crédito público focando principalmente na agricultura familiar. Então a gente está em conversa com os bancos, estamos querendo destravar o Pronaf mesmo para cacau aqui na região. E uma outra frente que a gente está estruturando um certificado de recebíveis do agronegócio para agricultura familiar, aqui na região para o cacau (IA01).

Fonte: O autor. Com base nas transcrições.

Na Figura 17, foi possível determinar a rede temática sobre os recursos regionais estratégicos para a sustentabilidade, para evidenciar como os códigos e categorias estão relacionados entre si e sumariza a análise realizada, destacando como cada uma dessas categorias tem influenciado a rede agroalimentar do cacau-chocolate no Sul da Bahia.

Figura 17 – Rede temática sobre a relação dos recursos estratégicos regionais para a sustentabilidade na rede do cacau-chocolate



Fonte: O autor. Com base no software Atlas.ti.

5.2 Redes de reputação informacional






















De modo complementar ao que foi levantado na etapa qualitativa do estudo, esta seção tem como objetivo mapear os *stakeholders* mais centrais na produção e disseminação de conhecimento na rede de origem do cacau-chocolate no sul da Bahia, bem como demonstrar graficamente como esses *stakeholders* se relacionam, como possivelmente interagem e compartilham dos recursos informacionais existentes na região. Através dessa técnica, foi possível levantar as organizações mais influentes na criação de valor para o mercado de origem e quais deles mais se apropriam do valor gerado a partir dessas interações, ou até mesmo dinâmicas em que o valor é co-criado.

A aplicação da técnica de ARS permitiu determinar a rede relacional de trocas informacionais no beneficiamento do cacau e chocolate no segmento de qualidade (de origem), a partir dos informantes consultados na cadeia do cacau-chocolate no sul da Bahia. Essa estrutura de rede tem uma abrangência limitada geograficamente, seja através dos limites impostos pela indicação geográfica ou pela determinação do governo estadual em estabelecer a região como o “território litoral sul”, que concentra uma gama de produtores de cacau e chocolate, bem como outros *stakeholders* que participam direta ou indiretamente das decisões regionais nesse setor e tem facilitado o crescimento do segmento “de origem”.

Assim, durante as entrevistas realizadas, solicitou-se que cada *stakeholder* citasse até 10 outros *stakeholders* (5 do cacau fino e 5 do chocolate fino de origem), preferencialmente regionais, com quem eles trocassem informações sobre o segmento de qualidade ou considerasse como uma referência neste segmento. Acredita-se que entender as conexões da rede pode possibilitar compreender como as informações circulam, quem são mais central, mais conectados ou marginais nessas relações. A literatura tem destacado algumas dimensões das ações coletivas para o desenvolvimento, que podem estar circulando nessas relações regionais, tais como: confiança, reciprocidade, normas compartilhadas, conectividade e redes (Crespo et al., 2014; Ramirez et al., 2018).

Optou-se por estabelecer uma legenda para ajudar na interpretação dos resultados da rede, conforme determina o Quadro 14. Dividiu-se os *stakeholders* em dois importantes grupos, que representam os entrevistados e os citados, posteriormente, agrupou-se por atividade na cadeia. Isso indica que esses grupos fazem parte de uma atividade similar na rede, por exemplo, um grupo de produtores regionais sinalizados com a cor marrom, os agrupamentos são determinados pelas cores semelhantes.

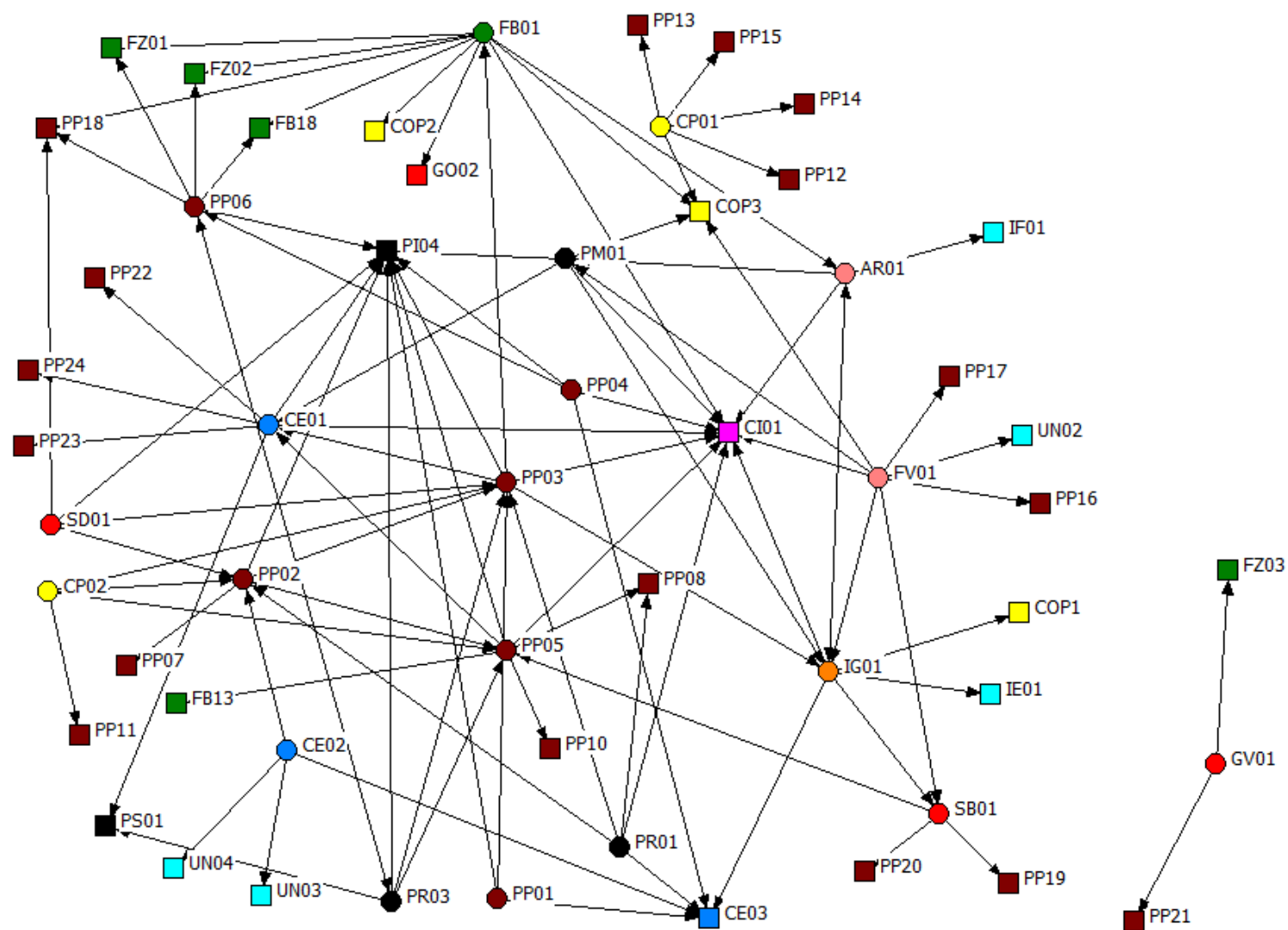
Quadro 14 – Legenda da rede do cacau-chocolate fino no Sul da Bahia

Representação	Tipo de ator	Códigos dos atores	Grupo de análise	Cores
	Entrevistado	PP01;PP02; PP03;PP04; PP05	Produtores verticalizados	
		PR01; PR03; PM01;	Produtores de cacau fino	
		FB01	Fábricas de chocolate fino	
		CE01; CE02	Pesquisadores CEPLAC	
		CP01;CP02	Cooperativas de cacau	
		AR01;FV01	ONGs	
		SB01; SD01; GV01	Coletivos de apoio	
		IG01	Indicação geográfica	
	Citado	UN02; UN03; UN04; IF01; IE01	Instituições de ensino	
		PP06;PP07;PP08;PP09;PP10;PP11;PP12;PP13;PP14;PP15;PP16;PP17;PP18;PP19;PP20;PP21;PP22;PP23;PP24	Produtores verticalizados	
		PI04; PS01	Produtores de cacau	
		CE03	Instituição CEPLAC	
		FB18; FZ01;FZ02	Fábricas e fazendas	
		GO02	Governo	
		COP2; COP3	Cooperativas de cacau	
		CI01, CON01	Empresa privada na área do cacau fino	
		PROF1	Chocolate maker da FB01	
		FEST01; ON01	Espaço de divulgação	
		MCC01	Movimento cultural	

Fonte: O autor.

Assim, os dados foram organizados em matrizes identidade e posteriormente utilizou-se o software UCINET (Borgatti, Everett & Freeman, 2002) para calcular as seguintes medidas: i) densidade, ii) grau de centralidade (*degree, closeness e betweeness*) e iv) reciprocidade das relações. A Figura 18 apresenta a estrutura relacional geral do cacau (sem nenhuma análise aplicada), que tem 9 grupos de *stakeholders* semelhantes, com 19 entrevistados, 55 nós, 99 laços e o valor de Beta = 0,64.

Figura 18 - Rede relacional do cacau fino sul da Bahia



Fonte: O autor. A partir do software UCINET.

5.2.1 A estrutura relacional do cacau fino do Sul da Bahia

Apesar de diferentes atores regionais que compõem a cadeia do cacau e chocolate fino de origem, tem-se uma relação entre diferentes grupos, obviamente, destaca-se os PI04, CI01 e CE03 como os mais citados entre os entrevistados, eles representam diferentes momentos da cadeia do cacau no Sul da Bahia. O CE03 foi importante no desenvolvimento de pesquisa científica, de extensão e campo, foi pioneiro nos estudos sobre as notas de sabores e estudos sensoriais do cacau, que tem sido recentemente executado pelo ator CI01. Já o PI04 obteve prêmios internacionais sobre a qualidade do cacau e foi inspiração para muitos outros nos últimos 20 anos.

“O produtor chega e ali o que ele quer saber e conhecer...ele consegue ver, você não entra numa Nestlé para ver como se processa o chocolate, você não entra numa transformadora. Nós não fazemos a transformação, nós começamos a partir do cacau mesmo. Então ficou conhecido como Fábrica de Chocolate porque esse projeto conseguiu desenvolver dois equipamentos aqui na região que é um torrador... O povo fala descascador, mas o nome certo é desfragmentador da amêndoa torrada. Então foi desenvolvido aqui na região e conseguimos comprar uma máquina importada que eu gosto muito dela que faz quatro operações dentro do processamento do chocolate. Então a partir daí, não sei se você conhece alguma marca de equipamento de chocolate, se já ouviu falar” (C01).

“Há pouco tempo a (CE03) funcionava bem na parte de chocolate. Atendeu muito alguns produtores, algumas marcas de chocolate iniciaram sua produção utilizando a fábrica da CE03” (PP03).

“Só que na verdade esse cacau fino que hoje muitos produtores trabalham, quem fez o estudo dessas variações genéticas foi a CE03. Eu acompanho de perto o Osvaldo Macedo que trabalha praticamente há 30 anos lá. Então a (CE03) tem muito estudo feito e sendo realizado. Apesar de ser uma instituição que está fechando porque a maioria está se aposentando. Mas a (CE03) tem um banco muito grande de banco de dados dessas variedades genéticas e os produtores só sugam e não valorizam. Por exemplo quando ganham um concurso de amêndoas ou de chocolate ninguém lembra que a base do chocolate é o cacau bom”

Ainda sobre a Figura 19, destaca-se também os três *stakeholders* que estão conectados entre si, mas periféricos em relação à rede, correspondem a uma organização governamental responsável pela assistência técnica de um projeto chamado “Bahia produtiva”, fornecido pelo convênio entre o banco mundial e o governo do estado da Bahia, além de oferecer capacitação e assistência técnica para os territórios baianos, especificamente no território litoral Sul (onde concentra a produção de cacau e chocolate fino). Esse projeto atende às comunidades da agricultura familiar, quilombola e indígena. Possivelmente, a relação entre os atores periféricos ao restante da rede é a relação pessoal com os agrônomos responsáveis pela área de qualidade de uma grande fazenda (FZ03) e um professor/produtor de cacau fino (PP21) que desenvolve projetos na área de qualidade e tem um fácil acesso devido ao vínculo pessoal.

“A (GOV1) é responsável pelo projeto Bahia produtiva e é um investimento do Banco Mundial e o governo do estado nesse momento vai entrar com... 60% do Banco Mundial com recurso e 40% governo do estado” (GOV1).

“Aqui na nossa região a gente tem trabalhado mais com cacau. O agricultor ganha a estufa para fazer o cacau de qualidade, ganha cochos para fazer cacau de qualidade, casa de fermentação também para fazer cacau de qualidade” (GOV1).

“No cacau tem referência a (FAZ03) que eu conheço os agrônomos de lá, esqueci o nome agora, que trabalha nessa parte de qualidade. No começo que eu vi desenvolver um trabalho com o cacau de qualidade. Professor, um colega meu de agronomia, está desenvolvendo também projeto de cacau de qualidade” (GOV1).

A densidade é uma medida de coesão da rede, que representa o nível de conexão entre os *stakeholders*, isso pode ajudar na observação da estrutura geral da rede, calculando os laços efetivos, mas também os laços possíveis. O valor da densidade varia entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1, mais densa é a rede e maior sua intensidade. Considera-se uma rede com baixa densidade as que apresentam valor inferior 0.2, que indica uma dispersão e fraco poder de agrupamento, entretanto, mesmo numa rede de baixa intensidade pode existir capital social (Lin, 2017; Borgatti et al., 2009; Yu & Ma, 2020).

No caso da rede de cacau fino (0,033) e chocolate fino de origem (0.037), as redes são de baixa densidade, o que sinaliza uma fraca relação adjacente, com base nas conexões estabelecidas entre eles, ou seja, muitos *stakeholders* isolados na rede. Há de se destacar que as limitações quanto à técnica de coleta qualitativa (gerador de nomes), em que apenas um grupo de *stakeholders* foi consultado, impossibilitou a reciprocidade entre eles, ainda assim, percebe-se que existem relações correspondentes nessa estrutura.

5.2.2 Grau de centralidade da rede

O foco desta seção são as medidas de grau de centralidade, em que é possível observar como a rede se comporta a partir do tipo de análise aplicada, assim, a legenda ajuda a compreender quem são e como estão posicionados. Essa medida ajuda a mapear os *stakeholders* mais importantes do sistema, portanto, há diversas propostas de importância que distinguem os atores, em que podem ser os mais centrais ou prestigiosos. Assim, quanto mais engajado nas relações, mais central é o ator, e quanto mais escolhas/indicação ele recebe, maior o prestígio desse ator (Lazega & Higgins, 2014).

O grau de centralidade pode ajudar a entender aquelas que têm mais conexões. Essa é uma interpretação mais direta das relações, ao medir os *stakeholders* que mais se relacionaram. Assim, acredita-se que esses atores possam ter mais autonomia, oportunidades e opções para se relacionar, ou seja, pode representar maior poder na rede. Essa medida se distingue entre o grau

de entrada (*in-degree*), que representa os *stakeholders* mais populares e com alta receptividade, e o grau de saída (*out degree*), que representa os mais influentes e com maior sociabilidade na rede (Hanneman & Riddle, 2005).

Na rede do cacau fino, observou-se que os principais *stakeholders* nessa medida foram os P104, CI01, mas outros também apontaram alguma importância nessa métrica, tais como: FB01, PP03, PP05, IG01, CE01, FV01, PM01. São eles: uma importante fábrica de chocolate fino (FB01), que se apresentou como o principal ator na região, com bastante popularidade na rede, com relações estabelecidas com produtores regionais, ONGs, governo e cooperativas; destacou-se também a atuação de uma ONG (FV01), que se mostrou com cinco diferentes atores de diferentes grupos na rede, bem como tem atuado fortemente em compreender o panorama da cacauicultura regional. Para tal, realiza pesquisas em nível regional para entender o cenário atual do produtor. Tem-se também o produtor verticalizado (PP05), apresentou um bom nível popularidade entre outros produtores verticalizados.

Na tabela 5, é possível observar os principais *stakeholders* com grau de entrada (*in-centralization*) que representam os mais consultados na rede, bem como tem-se o grau de saída (*out-centralization*) que representa os mais relacionados na rede. Destaca-se a FB01 como o ator com relacionado com diversas organizações regionais, com melhor grau de saída, assim como o ator com maior grau de sociabilização e consultado nessa rede é um produtor pioneiro na produção de cacau fino, reconhecido internacionalmente e tido como uma inspiração para muitos produtores que começaram posteriormente, isso explica a indicação que recebeu de outros produtores regionais. Outro ator (CI01) teve esse mesmo significativo prestígio, responsável por um laboratório que realiza análises sensoriais das amêndoas de cacau e do chocolate, tem como objetivo “construir, consolidar e difundir conhecimento sobre o cacau e o chocolate de qualidade”, atua diretamente com diversas organizações regionais tanto do cacau como do chocolate. Por fim, o produtor verticalizado (PP03) tem se destacado por ser um produtor que está em evidência na produção de amêndoas finas.

Tabela 5 – *Stakeholders* do cacau com maior grau de centralidade e prestígio

	<i>Out-centralization</i>	<i>In-centralization</i>
<i>Stakeholders</i> com maiores graus de centralidade de entrada e saída do cacau	FB01 (9.000)	PI04 (10.000)
	FV01 (8.000)	CI01 (10.000)
	PP05 (7.000)	PP03 (6.000)
Grau de centralidade da rede	0.1358	0.1547

Fonte: o autor.

É possível refletir sobre a centralidade de saída a partir de algumas evidências coletadas no campo, na qual percebe-se que, apesar de diferentes, atores são influentes dentro da cadeia do cacau, além disso, destaca-se a capacidade de interagir diretamente na rede dentro do segmento de origem, principalmente com os produtores, como ocorre entre o FB01 e o FV01, bem como a influência derivada do pioneirismo e tradição do produtor orgânico PP05 na região.

Quadro 15 – Evidências do campo sobre os *stakeholders* com centralidade de saída do cacau

Evidências do campo (<i>Out-centralization</i>)	
FB01	<p>“O principal parceiro que a gente tem é o produtor, essa parceria exitosa de produtor e negócio de impacto, o resto não aconteceria. Ele é o principal parceiro, ele é nossa razão e ele é nosso primeiro cliente, se ele não tiver satisfeito o negócio começa a dar errado porque a gente só pode suprimir o aromatizante e conservante e colocar mais cacau porque tem um cacau bom, e quem faz um cacau bom não é o negócio, é o produtor [...] Segundo o (CI01) que é essa parceria público-privada que temos, e terceiro pode colocar um elemento é que são alguns produtores ou outros que atuam como parceiros logísticos, que permitem que aquela malha do pequeno produtor ela possa chegar ali até o centro de distribuição em Ilhéus [...];</p> <p>“Já nascemos com um propósito muito claro, um primeiro propósito nosso é gerar renda para pequenos e médios produtores, nós começamos com 6 produtores e já estamos hoje com 200 produtores na rede”;</p> <p>“A gente faz integração vertical, nós hoje somos quando a gente fala a ponte, a gente assume o papel do atravessador, da moageira, a gente assume o papel da indústria, a gente assume o papel do varejo, e a gente equaciona, ou seja, a gente transfere o “<i>mark up</i>” que agregado num dos elos para o produtor, fazendo que o nosso chocolate além dele ter mais qualidade e menores ingredientes, ele chega ao consumidor final a um preço competitivo”;</p> <p>“Porque a gente fala que a sustentabilidade não pode ser “é sustentável ou barato/ou acessível”, a gente coloca muito que tem que ser sustentável e acessível, então essa dificuldade que os modelos como eles estão postos hoje, muitas dessas cadeias as vezes são feitas por 6 ou 7 elos. então é muita gente querendo se apropriar da riqueza que está na mão de um só, que é o produtor”;</p> <p>“Outro elemento é a assistência técnica agrícola, que seja efetivamente, que ocorra, que chegue ao campo, não é assistência em sala de aula, EAD, é aquela assistência de ABC (assistência baseada em campo), que seja via grupo, que seja corrida e que tenha uma contribuição de estado para que ocorra, hoje a gente tem as instituições postas, mas não tem orçamento disponível para realizar esses treinamentos, praticamente todo o orçamento disponível para essas instituições hoje ele é drenado para folha de pagamento e estrutura já existente, ele tem o carro, mas não consegue ter o combustível para ir até o produtor, ele tem o técnico, mas não tem como elaborar o material didático ou ir a campo fazer o cafezinho para o produtor fazer o treinamento”.</p>
FV01	<p>“Na época, práticas agrícolas sustentáveis eram pouco difundidas e prevalecia a tradição de queimar o terreno para “limpar” o solo antes do plantio. Além disso, muitos viviam da derrubada e venda de árvores da floresta remanescente de Mata Atlântica. Como ambas as atividades eram proibidas pela nova legislação ambiental e havia maior fiscalização, os agricultores precisavam descobrir formas alternativas de sobrevivência. Muitos estavam endividados junto aos bancos de desenvolvimento – que, por sua vez, facilitavam o acesso ao crédito, mas falhavam ao não garantir assistência técnica aos produtores” (Dado secundário).</p> <p>“O Projeto trouxe como diferenciais, nesse cenário, o diálogo permanente e a busca de soluções conjuntas e adequadas para o agricultor, a comunidade e o ambiente. Foi necessário investir em longas conversas para construir vínculos de confiança com as comunidades locais”.</p>

	“O (FV01) tem sido importante para promover o capital social na região. A partir do nosso trabalho, direta ou indiretamente, temos atraído e cooperado com uma série de organizações locais e regionais, eventos, iniciativas e movimentos. Este é o nosso maior legado, em longo prazo, junto com a causa da conservação da natureza” (Dado secundário).
PP05	<p>“A fazenda era orgânica então era orgânico, mas não tinha essa certificação ainda. Em 2011 eu chego e venho para formatar esse processamento certificado. Daí acabou o que a polpa entrou no escopo também, mas, no (falha) ficou mais escopo da certificação do que de fato uma coisa que eu queria mover, trabalhando com isso. Era tudo muito artesanal e eu estava transformado numa coisa profissional no sentido de fabricação, certificado direitinho. E também eram muitos itens, 14 itens”.</p> <p>“Todo mundo ali. Você vê ali em termos de <i>cabruca</i>, orgânico os pioneiros no movimento de cacau e derivados e toda a feira com as marcas que estavam começando”</p>

Fonte: O autor. Com base nas transcrições.

Já entre os *stakeholders* centrais de entrada são aqueles que são requisitados na necessidade de tirar dúvidas, com a capacidade de gerar conhecimento na rede, sendo importantes para o direcionamento do segmento de origem, formadores de opinião, conceitos, protocolos e exercem influência direta na rede.

Quadro 16 – Evidências do campo sobre os *stakeholders* com centralidade de entrada do cacau

Evidências do campo (<i>In-centralization</i>)	
PI04	<p>“O (PI04) foi quem levou o nome do Brasil para o salão de chocolate e foi quem ajudou a colocar o Brasil como o nome de produtor de cacau fino. Ele mostrou que não é só o cacau crioulo que é cacau fino. Você pode fazer um Cacau fino com o nosso Cacau Forasteiro porque vai depender da variedade genética” (PM01).</p> <p>“Uma coisa que eu esqueci de falar que isso tudo foi impulsionado por (PI04). Ele que na verdade foi o primeiro a trabalhar com cacau especial. Eu até brincava outro dia aqui com a minha esposa que um amigo meu me mandou uma reportagem dele, falando que eu teria que fazer isso daqui” (PP03).</p> <p>“(PI04) também é uma pessoa referência para todos nós e particularmente para mim. Eu sou fã do trabalho dele, da forma como ele trata o cacau, como se preocupa em produzir qualidade, é uma referência” (PP03).</p> <p>“Um parceiro específico não, mas eu contei muito com a ajuda de pessoas que tinham mais experiência do que eu. Então eu conversei, fui na fazenda de outros produtores de cacau que estavam já bem mais adiantados, principalmente (PI04), peguei várias lições com ele” (PP04).</p> <p>“A gente tem como referência, já comentamos do (PI04), que é uma referência há muitos anos, ele é um cientista do cacau há muito tempo, um cara que continua evoluindo na pesquisa técnica, na pesquisa do cacau como planta, como genética e também na parte de pós colheita ele está sempre adaptando à melhoria da qualidade do processo dele” (PP06).</p> <p>“Os campeões eu diria a você que são as referências que a gente tem, (PI04) aqui na região sul da Bahia que foi o primeiro produtor que teve sua amêndoa certificada no salão do chocolate em Paris que é o salão mais famoso do mundo” (SD01).</p>
	<p>“O (CI01) tem desbravado isso, tecido uma instituição Que Tem trabalhado nesse sentido não resta dúvida. Onde tem qualidade tem agregação de valor. Uma não vive sem a outra, nem o produtor vive sem qualidade mais, não adianta. A gente precisa transformar e melhorar a qualidade de cacau até porque a gente não pode importar cacau que seja inferior a o que a gente tem aqui. Então a partir do momento que a gente melhora nosso cacau vamos fazer que o mundo lá fora valorize nosso cacau e comece a fazer cacau melhor também. Então esse é um viés interessante, a qualidade do cacau. Toda cadeia, todo chocolate a gente vai ter produtos de muito</p>

CI01	<p>melhor qualidade. Então esse trabalho está sendo muito bem feito aqui na Bahia, Pará, Espírito Santo, e os demais estados comum Amazônia, Mato Grosso também estarão ingressando nessa busca continua de qualidade” (SD01).</p> <p>“Eu que o (CI01), se não fosse o centro de inovação de cacau aqui na região...ele deu uma guinada muito grande. Eu acho que o (inaud) chegou, acabou fazendo isso. [...] Então ele falou que para ter qualidade no chocolate ele iria criar o Instituto que vai fazer a pesquisa e vai entregar qualidade. Daí acabou que deu incentivo aos produtores. Hoje você vê grandes produtores já mudando a ideia de estar produzindo apenas cacau comum” (CP02).</p> <p>“Acho que o (CI01) tem feito muito essa questão de criação de valor, modo de pensar culturalmente, de modificação e ir agregando as cooperativas, produtores rurais médios e pequenos e grandes, envolvendo essa turma. Acho que é uma liderança importante, precisa fortalecer cada vez mais isso porque é um futuro nosso, a gente precisa agregar isso, agregar tecnologia, modernas linhas de produção, tudo tem que estar envolvido, acho que é um passo muito importante e um esforço muito grande que o pessoal tem feito porque vem a valorizar e dar ganho ao produtor” (CP01).</p> <p>“Um ponto positivo que eu vejo no (CI01) é que está sempre na frente. Eles dialogam com gente do Brasil, com gente fora do Brasil. Então eles estão sempre com muita informação e muita coisa. Isso é legal porque está sempre dando aquele gás. Vamos porque a coisa está acontecendo, tem um cliente e tal, a coisa está funcionando assim, está valorizando. Eu acho que isso é muito bacana” (PM01).</p> <p>“O próprio (CI01) nos ajudou bastante, as pessoas começaram a conhecer o (CI01) porque o (CI01) fazia não só análise de cacau mas também de chocolate. Então o (CI01) começou a nos indicar para algumas pessoas. Começamos também através de rede social...eu não era muito adepto a rede social, eu nem tinha a verdade” (PP03).</p> <p>“E o (CI01) que hoje em dia é o principal...foi impulsionador, criador e hoje em dia é o principal financiador do (CI01) do cacau onde passam todas as análises [...]” (IA01).</p>
PP03	<p>“É um cara simples, que compartilha, supervalorizado na FB01 [...]” (PP05)</p> <p>“(PP03) Eu tive contato com ele no curso B2bar, mas sempre falo com ele porque geralmente...é um produtor do meu perfil, jovem que comprou ideia do cacau fino. Ele fermenta com muita excelência o cacau Forasteiro que é muito difícil. Ele faz isso com maestria. Uma pessoa também aberta para conversa, de visita também” (P01).</p>

Fonte: O autor. Com base nas transcrições.

Além disso, outras medidas de centralidade foram consideradas, por exemplo, a *closeness centrality*, que calcula a distância entre os *stakeholders*, quanto menor a distância entre dois ou mais, menos dificuldade esse ator vai ter para acessar outros. Além disso, mais rapidamente ele interage na rede, sendo considerada também como uma medida de autonomia (Lazegga & Higgins, 2014;). Observou-se os atores que podem acessar mais facilmente outros atores na rede foram os menos conectados com o restante da rede, apesar disso, estão isolados na rede e possivelmente mais próximos entre eles. Com isso, três atores periféricos a rede se destacaram, possivelmente a relação entre eles destaca-se a relação pessoal com os agrônomos responsáveis pela área de qualidade de uma grande fazenda (FZ03) e um professor/produtor de cacau fino (PP21) que desenvolve projetos na área de qualidade e tem um fácil acesso devido ao vínculo pessoal.

A *betweenness centrality* é uma medida que calcula e destaca os *stakeholders* com maior grau de intermediação na rede, a posição é o principal recurso nessa análise, ou seja, quanto mais atores dependerem desse ator para se conectar a outros, maior poder ele terá, também considerada uma medida de controle, na medida que esse ator tem o poder de interromper a circulação dos recursos, por ser um ponto de acesso obrigatório entre outros atores na rede (Hanneman & Riddle, 2005). No caso do cacau fino, o ator PP03 (138.333) se apresentou como o ator mais intermediador da rede, seguido por outros atores que apresentaram também apresentaram um IG01 (66.500); PP02 (64.833); PP05 (54.833) se apresentaram como os atores que fazem a intermediação nas relações da rede, ao conectar os atores mais periféricos.

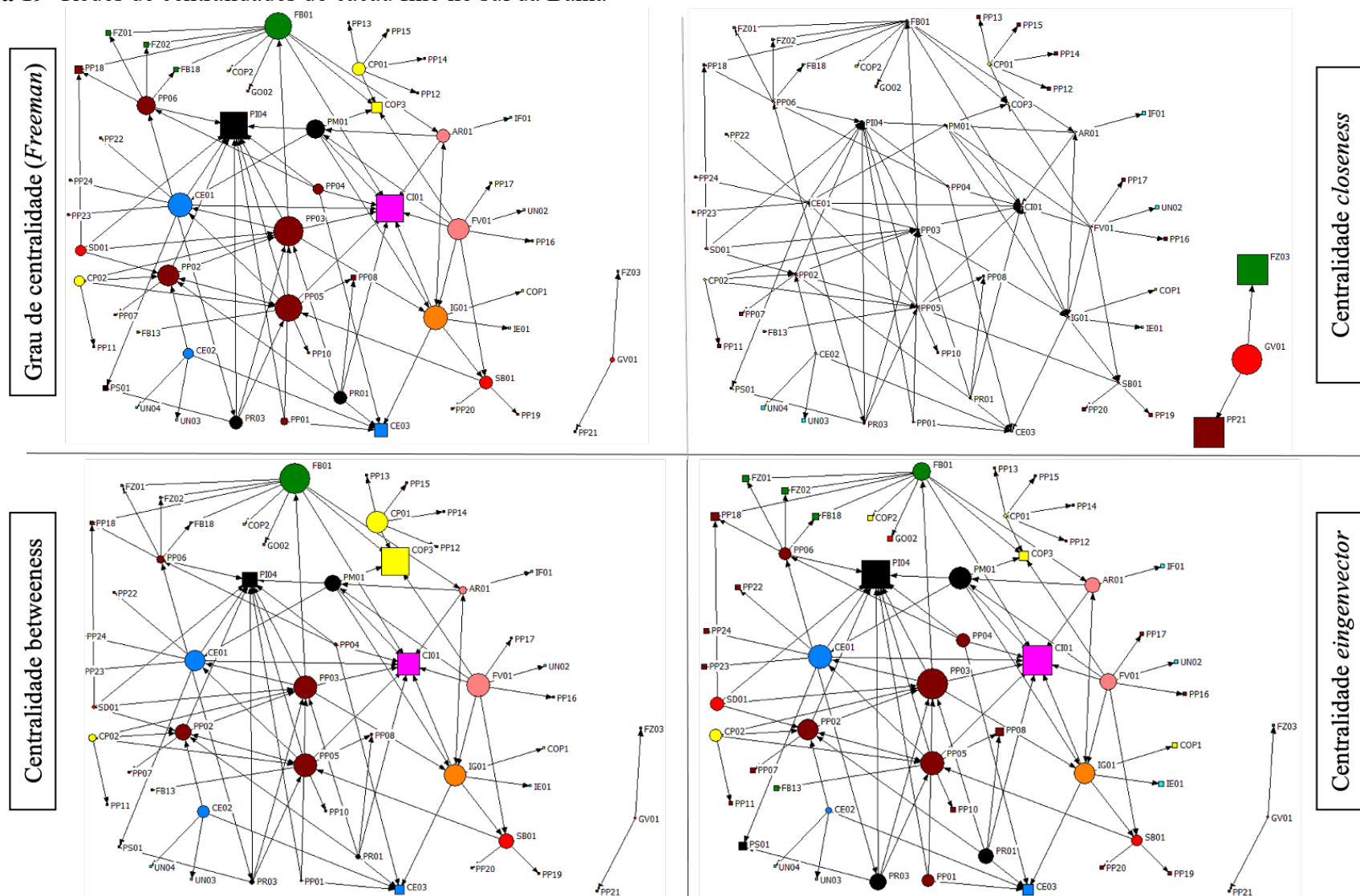
A medida *eigenvector* é o último tipo de centralidade. Tal medida leva em consideração não apenas a quantidade de nós que recebe, mas sim a “qualidade” dos nós recebidos, ou seja, numa medida de grau de centralidade um ator terá destaque a partir da quantidade de nós recebidos, na medida *de autovetor* o que determina o destaque dos atores são as conexões realizadas com outros atores com alto grau de centralidade. Assim, os atores que se destacaram nessa análise foram PP03 (0.364), CI01 (0.343), PI04 (0.324). Esses atores também se mostraram relevantes em outras medidas de centralidade, portanto, mostra que seus recursos relacionais colaboraram para se destacarem, já que representa dois produtores regionais um verticalizado e outro não, reconhecidos no mercado nacional e internacional (PI04), e o outro bastante influente e conectado com o laboratório de análises sensoriais do cacau (CI01).

5.2.3 Reciprocidade na rede do cacau

Nas relações da cadeia do cacau, observou-se três laços recíprocos, que representa as relações que foram correspondidas entre os atores da rede, assim, é possível contabilizar quantos laços foram correspondidos nas díades, que pode representar uma relação mais estável entre esses atores, sendo esses laços entre A) PP06 e PR03, B) PP02 e PP05, e C) AR01 e IG01. No laço recíproco A, têm-se um produtor verticalizado e um produtor de cacau fino engajado com o segmento do chocolate fino, isso pode representar uma importante relação de reconhecimento entre eles; no laço B, têm-se dois produtores verticalizados com trajetórias parecidas, são produtores bastante tradicionais e com uma herança histórica na cadeia do cacau, portanto, e iniciaram a produção de cacau e chocolate fino em suas fazendas; já o laço C, representa dois atores que influenciaram um o outro, o ator IG01 teve incentivo financeiro da organização não-governamental AR01, além disso, trabalham em conjunto para desenvolver o mercado de qualidade para o cacau.

Portanto, essas medidas puderam ser representadas em redes para compreender como os atores estão estruturados a partir dos recursos de análise adotados. Cada ator tem um tipo de recurso que acessa esses relacionamentos de diferentes formas. Essas funções que esses atores exercem na rede podem facilitar ou prejudicar a circulação de informação, determinar as oportunidades, influenciar e antecipar suas decisões, triangular informações, entre outras possibilidades. Na Figura 19, foi possível aplicar as quatro principais análises de centralidade, em que os nodes mudam de tamanho, detonam os mais centrais e, conseqüentemente, representam quais deles têm maior importância nos grafos.

Figura 19 -Redes de centralidades do cacau fino no sul da Bahia



Fonte: O autor. Com base no software UCINET.

5.2.4 A estrutura relacional do chocolate de origem do sul da Bahia

A estrutura do chocolate fino de origem tem 10 grupos de atores semelhantes, com 19 atores da cadeia, 49 nós, 87 laços e o valor de Beta = 0,56. Destaca-se os atores FB18, PP01, FB01 e FEST01 como os atores mais citados entre os entrevistados, ao considerar apenas as citações diretas. O ator FB18 é uma fábrica de chocolate finos de origem verticalizada de uma fazenda tradicional da região, em que seu principal executivo também tem uma processadora de chocolate e derivados, já o PP01 é uma produtora de cacau e chocolate, conhecida por ser a pioneira *chocolate maker* a abrir um espaço físico do movimento *bean to bar* na região. O ator FB01 é uma das maiores fábrica do segmento *bean to bar*, com alcance nacional, além de uma importante atuação no fortalecimento desse segmento e trabalho com pequenos produtores regionais. Por fim, o ator FEST01 é responsável por ajudar na popularização do segmento e eventos pelo Brasil que possibilitam aos produtores e organizações do cacau divulgar seus produtos, ministrar cursos e oficinas.

Ao considerar a medida de grau de centralidade da rede, percebeu-se que o principal ator de saída foi o PP05 e de entrada foi a FB18, entretanto, outros atores também se destacaram como o CP02, CE01, PP01, FB18; FEST01, FB01 e PP04. A produtora verticalizada (PP05) destaca-se pela trajetória da sua família no segmento de cacau, que já participou de importantes coletivos no passado e tem se relacionado com diversos outros atores. O PP01, por sua vez, tem se destacado principalmente por fornecer para muitos chocolateiros pelo Brasil e ser uma das indicações do laboratório que faz análises sensorial e de qualidade do cacau. Já os produtores verticalizados PP02 e PP04 foram destacados nessa métrica e têm diferentes mercados de atuação, o PP02 já foi presidente por dois mandatos numa antiga cooperativa que foi desativada, assim, é bastante conhecido pela sua trajetória no segmento do cacau-chocolate da região, e o PP04 tem fazenda no sul da Bahia, mas sua fábrica e seu mercado de atuação têm sido São Paulo capital, e isso é importante na disseminação de informações em novos mercados pelo Brasil. As principais fábricas de chocolate FB18 e FB01 foram destaques nessa métrica e representam esse novo segmento regional, elas atuam de maneira diferente na região, mas têm notoriedade regional.

Tabela 6– Stakeholders do chocolate de origem com maior grau de centralidade e prestígio

	<i>Out-centralization</i>	<i>In-centralization</i>
Stakeholders com maiores graus de centralidade de entrada e saída do chocolate	PP05	FB18
	CP02	PP01
	CE01	FEST01

Grau de centralidade da rede	0.0898	0.1324
------------------------------	--------	--------

Fonte: O autor.

Quadro 17 – Evidências do campo sobre os *stakeholders* centrais de saída do chocolate

Evidências do campo (<i>out-centralization</i>)	
PP05	<p>“Em relação ao chocolate tem muita gente que faz chocolate bom aqui. Tem (inaud) que é da (PP05)” (CP02);</p> <p>“PP05 tanto para o cacau quanto para o chocolate” (SE01);</p> <p>“Todo mundo ali. Você vê ali em termos de <i>cabruca</i>, orgânico os pioneiros no movimento de cacau e derivados e toda a feira com as marcas que estavam começando” (PP05).</p>
CP02	<p>“A cooperativa vem atuando no sentido de incentivar os agricultores familiares e investirem na produção de cacau fino, que tem demanda em expansão no Brasil e no mundo, além de garantir a sustentabilidade, gerando renda para as famílias, sem deixar de lado a necessidade de preservar a rica biodiversidade do Sul da Bahia” (Dado secundário).</p> <p>“Como cooperativa muitas vezes até o produtor individual fala que a gente tem facilidade em relação a cooperativa. Por que você unido consegue para ganhar mais preços em algumas coisas. Tipo a gente está vendo com outro (CI01) para fechar agora o pacote para fazer as análises, para ver se a gente consegue um valor mais em conta em relação as análises para os associados. A gente compra adubo em comum, então a gente consegue um preço melhor. A gente já está investindo em relação as mudas, viveiro, justamente para ter um preço melhor para o Agricultor[...]. Nesses últimos meses a gente estavam uma parceria junto ao Banco do Brasil de Ilhéus para fazer um empréstimo em relação ao Pronac. Então teve vários agricultores que conseguiram para investir na roça. Com a assistência técnica, se não tivesse assistência técnica a gente estaria até meio receoso porque senão o produtor investe de maneira errada. Porque o técnico ele vai fazer uma análise de solo, ele vai ensinar todo o cronograma agrícola, vai saber qual o mês certo para fazer o plantio, o mês certo para ele fazer a adubação, qual a época certa de fazer a poda. Tudo isso”</p>
CE01	<p>“A própria CE01 tem uma experiência muito boa, foi uma das precursoras que ajudou a puxar essa questão” (PM01).</p> <p>“Há pouco tempo a CE01 funcionava bem na parte de chocolate. Atendeu muito alguns produtores, algumas marcas de chocolate iniciaram sua produção utilizando a fábrica” (PP03).</p> <p>“A CE01 como um todo, tinha uma organização na qual você fazia uma dupla casada, antigamente era tripla, era educação, pesquisa e extensão” (C02).</p>

Fonte: O autor. Com base nas transcrições.

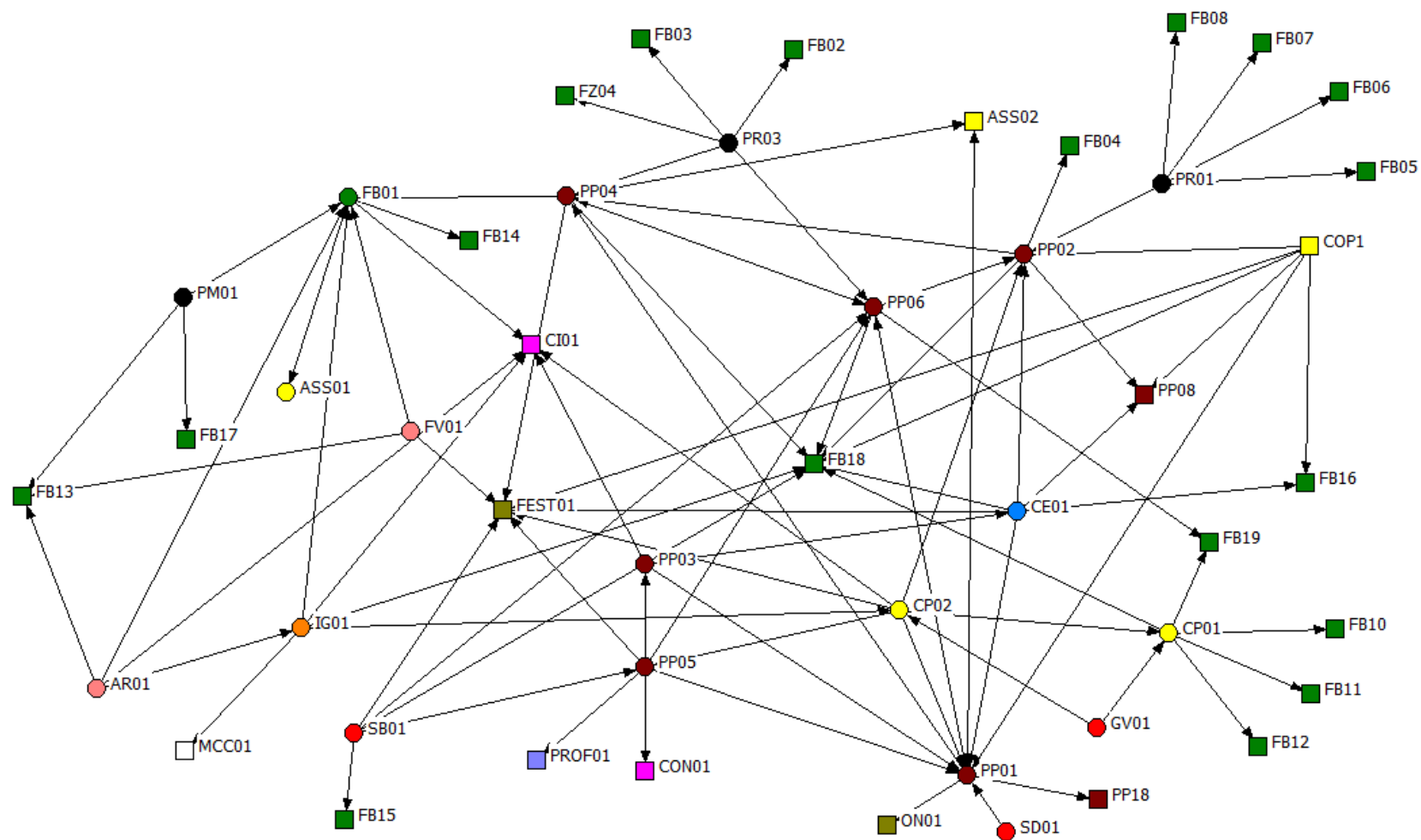
Quadro 18 – Evidências do campo sobre os *stakeholders* centrais de saída do chocolate

Evidências do campo (<i>In-centralization</i>)	
FB18	<p>“O (FB18) que hoje também, ele também é sócio dessa fábrica nova que tem aí” (PP06).</p> <p>“O (FB18) que também é produtor mas também produz o chocolate” (CE01).</p>
PP01	<p>“Aqui na região Eu acho que o cacau da (PP01) não por ser minha amiga mas realmente faço um chocolate de qualidade, por ser uma das primeiras da região. Se não é a primeira é uma das primeiras fábricas de chocolate <i>Bean to Bar</i> aqui. Ela é <i>Bean to Bar</i> ainda mais está se organizando para se tornar <i>tree to bar</i>. Está começando aprender um pouco de fermentação na fazenda dela. Mas basicamente ela é <i>Bean to Bar</i> ainda” (PP03).</p> <p>“Eu acho que a (PP01) e a nossa foi uma das primeiras <i>melangers</i> da região” (PP05).</p>
FEST01	<p>“Achei o (FEST01) também, como grande idealizador do (FEST01), junto com o governo do estado também. Porque ele tem o apoio do governo do estado da Bahia. Ele também deu uma</p>

	<p>mudança na região, deu um impulso pra região. O FEST01 chama muita gente para cá. E no festival surgiram muitas marcas. Se você pegar do primeiro para agora tem muita gente” (CP02);</p> <p>“E o (FEST01) sem dúvida nenhuma não poderia deixar de falar contribuiu e vem contribuindo ano a ano. Vem crescendo” (PP03).</p>
--	--

Fonte: O autor. Com base nas transcrições.

Figura 20 -Rede relacional do chocolate de origem do sul da Bahia



Fonte: O autor. Com base no software UCINET.

Na medida de centralidade por proximidade, em que se calcula os *stakeholders* que têm um acesso mais rápido a outros da rede, destacou-se os CP02, PP04, IG01 (grau de saída), esses demonstraram que têm um fácil acesso com outros *Stakeholders*, o que pode apontar para relações mais rápidas na rede. Tem-se também PP01, FB18, CI01, FEST01, FB01 (grau de entrada), aqueles que foram mais facilmente acessados na rede, podem representar um grupo de *Stakeholders* centrais e de fácil acesso para trocas informacionais.

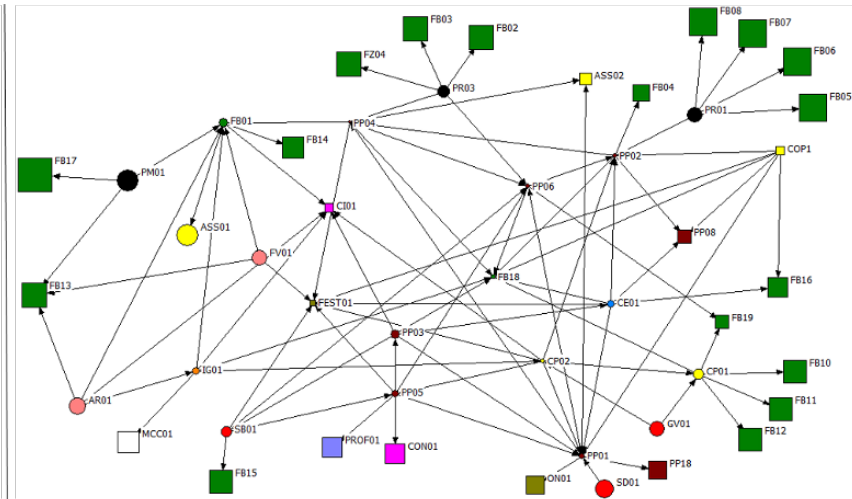
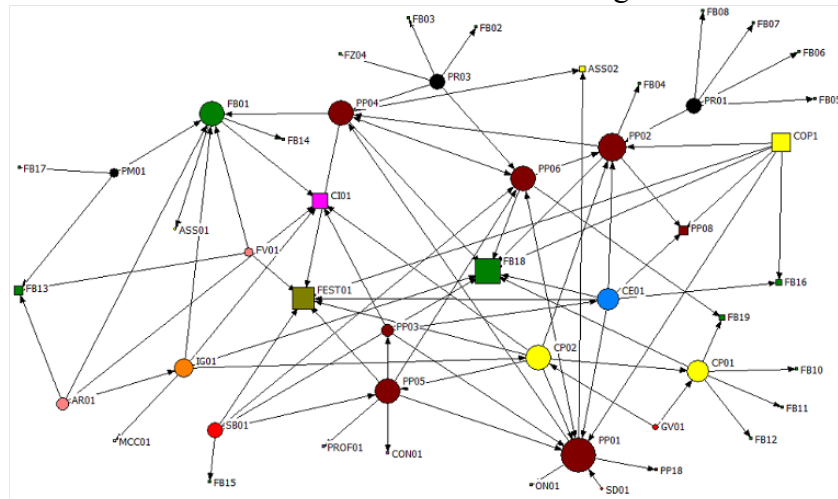
Sobre a centralidade de intermediação, percebeu-se que os *Stakeholders* que mais intermediam as relações na rede são PP01, PP02 e CP02, sendo os dois produtores verticalizados que representam duas gerações diferentes, mas que estão engajados na produção do cacau fino e uma cooperativa regional que tem investido na disseminação de conhecimento e oferecido recursos físicos para que os produtores produzam amêndoas finas, além disso, produzem seu próprio chocolate através de uma estrutura colaborativa e tem conectado governo, produtores, consumidores e demais organizações.

A última medida analisada foi a centralidade *eigenvector*, que identifica os *Stakeholders* com maior prestígio na rede por serem centrais e estarem conectados com outros centrais, assim, tem-se os PP01, PP02, PP06 e FB18, que têm um histórico de influência no cacau, com propriedades relatadas como de médio porte, representados por uma nova geração de filhos. Inclusive, a FB18 tem como principal executivo um experiente produtor de cacau, bastante influente entre os produtores de cacau e chocolate.

Destaca-se também que na rede de chocolate fino dois laços recíprocos se destacaram: A) entre os PP04 e PP06, e B) entre os PP06 e PP01, o que mostra como os produtores verticalizados podem estar conectados entre si, participam de associações de produtores de cacau e chocolate fino. Percebeu-se que o PP06 tem sido um ator intermediador entre o relacionamento entre os atores PP04 e PP01, o que representa uma outra atribuição desse ator nesses relacionamentos adjacentes.

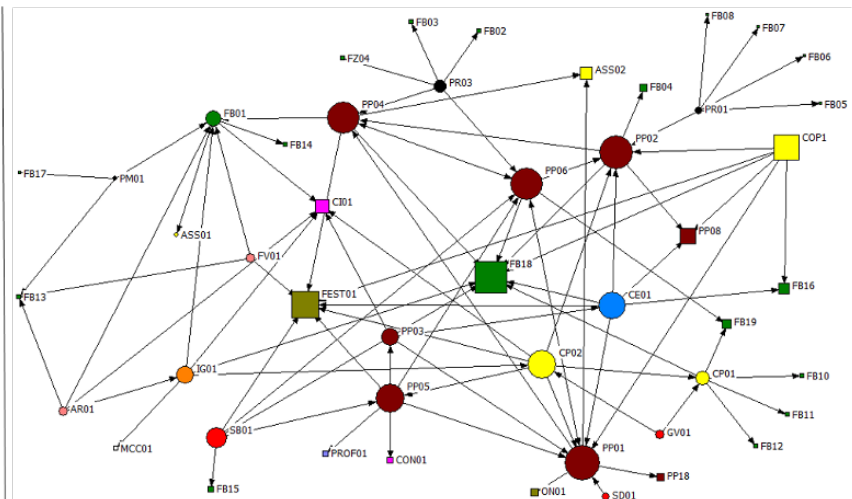
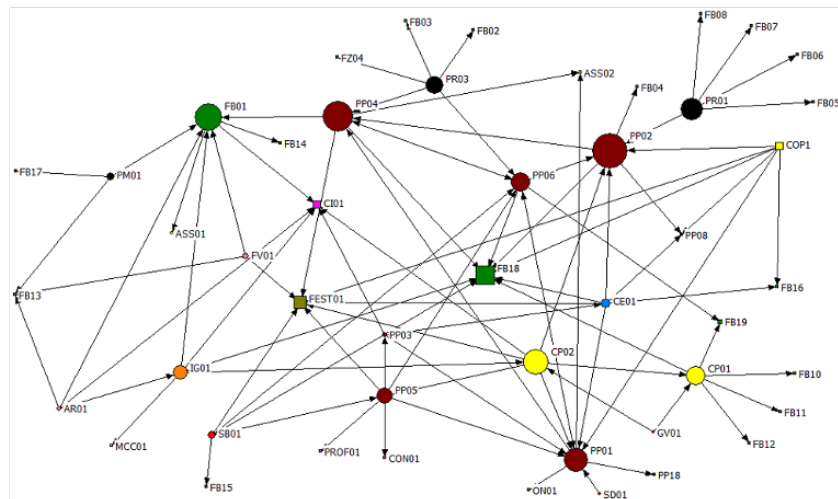
Todas essas medidas puderam ser representadas na Figura 21, em que cada tipo de medida aplicada ressaltou os *Stakeholders* mais centrais a partir do tipo de análise e do recurso observado, assim, os produtores de cacau fino verticalizados se mostraram centrais em todas as medidas aplicadas, e passaram a ser um grupo que tem se mobilizado na interface entre os grupos de cacau fino e produtores de chocolate fino.

Grau de centralidade (*Freeman*)



Centralidade closeness

Centralidade betweenness



Centralidade eigenvector

110

Com base nas informações de centralidade da rede, podemos indicar os possíveis *stakeholders* que criam valor e os que mais se apropriam no segmento de origem do cacau-chocolate no Sul da Bahia. Além disso, considera-se que o valor total pode representar ganhos financeiros, reputacionais, informacionais, inovativos, relacionais, ou seja, para os fins desse estudo, considerou-se o valor total como a soma desses elementos derivados do relacionamento interorganizacional na região. Conforme observado na Tabela 7.

Tabela 7 – Criação e apropriação de valor para os *stakeholders* do cacau-chocolate

Tabela de valor no cacau-chocolate no sul da Bahia	
<i>Stakeholders</i> centrais com possibilidades de criar valor e gerar conhecimento para a rede do cacau-chocolate.	CI01; PI04; CE03; FEST01; FB18; PP01;
<i>Stakeholders</i> centrais influentes com possibilidade de acessar primeiro os recursos e se apropriar de valor na rede.	FB01; PP05; CP02; CE01; FV01;
Os <i>stakeholders</i> que têm relações recíprocas na rede podem sinalizar uma relação com maior possibilidade de co-criar valor.	A) PP06 e PR03, B) PP02 e PP05, e C) AR01 e IG01;

Fonte: O autor.

Observou-se que os *stakeholders* centrais foram diferentes, o que reforça a premissa de que múltiplos e diferentes grupos em redes agroalimentares podem agregar diferentes conhecimentos em função do objetivo central da região de desenvolver o mercado de origem, para criar um fluxo de riqueza através dos recursos regionais compartilhados entre as organizações. Segundo o FV01, “revitalizar a economia envolve todos os atores, desde pequenos chocolateiros até as grandes fábricas”, o que reforça a necessidade de integrar diferentes *stakeholders* regionais. A revitalização econômica também faz parte da sustentabilidade, principalmente no contexto estudado, e oferece oportunidades que podem se desdobrar a partir do pilar financeiro.

Acredita-se que os demais *stakeholders* também sejam centrais e relevantes para o desenvolvimento do segmento de origem na região. Aqui, destaca-se aqueles que se apresentaram mais centrais, tanto no grau de saída como de entrada, que determina basicamente a capacidade de acessar recursos ou de fornecer os recursos nesse mercado de qualidade do cacau-chocolate. Essas relações podem indicar como possivelmente o valor total é criado, distribuído e apropriado entre os *stakeholders* interorganizacionais. Entretanto, devido as

limitações de coleta de dados adotado por essa técnica, acredita-se que outros atores possam também exercer influência, mesmo que não apareça entre os destaques deste estudo.

5.3 O potencial do mercado de origem com indicação geográfica

A cadeia do cacau-chocolate tem uma dinâmica complexa na região Sul da Bahia, com a paralela atuação de diversos *stakeholders*, com uma narrativa e esforço territorial comum no posicionamento da região como expoente na produção de cacau-chocolate de qualidade, bem como o desenvolvimento de importantes mercados alternativos que vêm agregando valor a essa cadeia produtiva, alinhados com questões sensoriais, laboratoriais, mas também sustentáveis em suas práticas e processos, a fim de reinventar o cenário regional, impulsionar o empreendedorismo local e popularizar conhecimento acerca dos processos de beneficiamento do cacau e estreitar cada vez mais a relação com os *chocolate makers* espalhados pelo Brasil e pelo mundo.

Esse tipo de organização regional tem contribuído para o desenvolvimento de mercados alternativos para o produtor de cacau e empreendedores do chocolate, com o aparecimento de pequenas fábricas e ateliês de chocolate, além da abertura de mercado para os derivados como mel de cacau, chá de cacau, geleia, bebidas alcoólicas com cacau, doces, nibs, entre outras possibilidades. Especificamente, o mercado do chocolate tem se popularizado rapidamente e criado uma demanda por novos *stakeholders* nesse nicho de mercado como os fornecedores de pequenas e médias máquinas de refino, moldes para as barras e bombons de chocolate, outros ingredientes, embalagens personalizadas, cursos de aperfeiçoamento, entre outros. Além disso, tem fortalecido uma cadeia de valor mais enxuta, em que o produtor conhece pessoalmente todos os seus fornecedores, controla todas as etapas de produção que são fragmentadas no processo industrial. Além disso, possibilita relações entre comprador e fornecedor mais equilibradas e reforça a importância de impulsionar parcerias, alianças e a formalização de cooperativas, associações que atendam às necessidades desses *stakeholders* regionais.

Atualmente, são mais de 150 marcas nacionais de chocolates de origem, mais de 70 delas da Bahia, caracterizadas por dois movimentos: a) *bean to bar* (do grão à barra) - beneficiamento a partir das amêndoas secas fornecidas por produtores de cacau, em que o *chocolate maker* controla todas as demais etapas de produção; e b) *tree to bar* (da árvore à barra – verticalização da produção pelas fazendas de cacau) - beneficiamento da amêndoa desde a colheita do fruto até a produção das barras de chocolate. Algumas atividades em nível nacional e local vêm sendo desenvolvidas para fortalecer a produção de chocolate artesanal e derivados, desde eventos, feiras, concursos, cursos de capacitação, consultoria de boas práticas, programas

governamentais de apoio a internacionalização de pequenas empresas, atividades que vêm ajudando manter esse mercado aquecido.

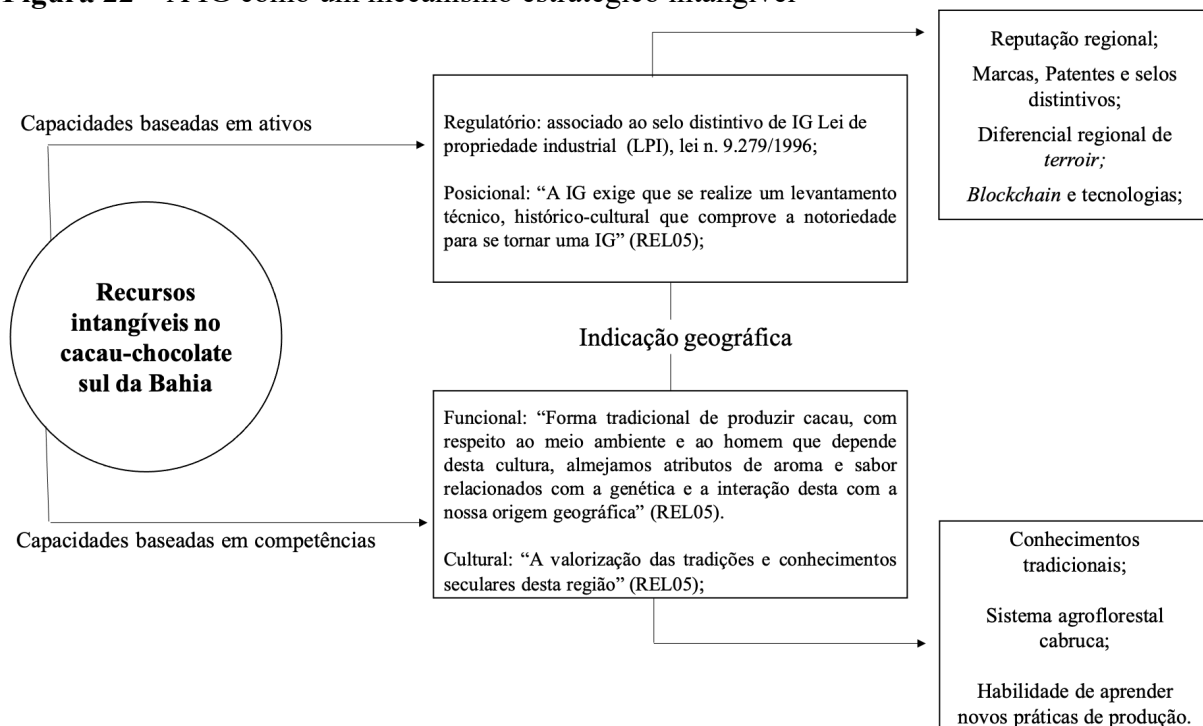
5.4 A indicação geográfica: o recurso intangível da sustentabilidade

Segundo Nunes & Park (2021), diferentemente dos recursos tangíveis, que podem ser adquiridos, os recursos intangíveis são construídos – o que os caracteriza como de difícil acesso e demanda longos prazos para serem estabelecidos, assim, destaca-se que os recursos intangíveis são intransferíveis e intransportáveis. Isso indica que esses recursos têm alto valor estratégico.

Na literatura, nota-se um aumento pelo interesse nos recursos intangíveis, esses elementos podem ser combinados com processos e competências organizacionais e contribuem com o desenvolvimento de vantagens competitivas atreladas a fatores como: a) humanos - talento, treinamento, conhecimento etc.; b) inovativos – vocação local, cultura, know-how, fórmulas específicas etc.; c) estruturais - canais de mercado, sistemas administrativos etc.; d) relacionais – com clientes, fornecedores e outros parceiros através de marcas, logos, direitos restritos de uso etc. (*Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD, 2008; Hamdan- Livramento et al., 2018). Observou-se que a região Sul da Bahia está alinhada com essa proposta, em que a IG colaborou com o fortalecimento dessas vantagens competitivas regionais, sendo um recurso que influenciou no processo de desenvolvimento do mercado de qualidade.

Utilizou-se esses parâmetros da literatura para refletir sobre os recursos intangíveis no caso do cacau-chocolate do Sul da Bahia. Observou-se que a IG é um mecanismo que integra os quatro grupos que foram associados à vantagem competitiva, isso reforça a importância desse selo distintivo para o novo horizonte que essa região tem desenvolvido, baseado em um mercado de qualidade que agrega valor aos produtos, mas também ao contexto socioeconômico e ambiental da região. Além disso, reforça esse recurso intangível como promissor para as atividades regionais, seja em curto, médio ou longo prazo, como pode ser visto na Figura 22.

Figura 22 – A IG como um mecanismo estratégico intangível



Fonte: O autor. Com base em Hall (2003).

Num contexto de indicação geográfica, a coordenação das ações coletivas na região é um ponto estratégico importante, os parâmetros gerais devem ser controlados para garantir a qualidade do produto, bem como uma comunicação e marketing comum, entretanto, deve-se criar margens para que os produtores desenvolvam suas vantagens competitivas em torno da especificidade do seu produto. É possível que essa diferenciação com base nos atributos individuais de cada concorrente possa garantir a margem de valor que ele captura a partir do pilar comum deles, que é o selo de IG (Bramley et al., 2009). Acredita-se que funcionamento de uma IG pode estar associado a diversas especificidades compreendidas nesse tipo de selo, que garante qualidade e exclusividade intrínsecas às características regionais, tal reconhecimento exige uma extensa e complexa capacidade de organização e coordenação regional (Malter & Bicen, 2019).

O selo de indicação geográfica na rede do cacau-chocolate no Sul da Bahia agrega dimensões legais, econômicas, comerciais, culturais, simbólicas, sustentáveis, além de trazer uma discussão regional, mas com o contexto global que ela envolve. Diversos *stakeholders* colaboraram para o reconhecimento da região Sul da Bahia, seja universidades, ONGs, setor público e privado, representados por diversas organizações regionais. Apesar do valor criado em função do selo, ainda existem diversos desafios para que os *stakeholders* absorvam sua fatia do valor criado. Além disso, deve agregar a protocolos que já existem ou sejam desenvolvidos localmente para que, de fato, as organizações possam se apropriar do valor.

Eu acho que ter é interessante, mas não é suficiente, a IG por si só não agrega valor, muito pelo contrário, se você não tiver protocolos de qualidade e entrega de qualidade, é melhor você não saber de que região vem, senão você queima o filme. E isso vale para o cacau, que eu acho que tem duas regiões brasileiras com IG, mas ter ou não ter não mudou nada na realidade do produtor a IG, então eu acho que ela é um elemento legal e importante, mas ela não é suficiente hoje para ter agregação de valor, não é o *terroir* que constrói o produtor, é o produtor que constrói o *terroir*, as características de uma região são importantes, mas essas virtudes, pontos negativos e positivos existem em todos os *terroirs* possíveis, desde que seja uma região que a natureza permita a produção de uma dada cultura, a gente não pode suprimir a importância do protocolo, do bom processamento, do beneficiamento, da fixação do produtor em ter essa produção (FB01).

Principalmente com a relevância que as certificações e selos distintivos ganharam nas últimas duas décadas, em função de uma maior preocupação com a qualidade dos produtos, atrelado também a importantes discussões sobre sustentabilidade, segurança alimentar e status sociocultural, que tem apontado uma maior valorização dos produtos associados à sua região de origem. Essa tendência continuou crescente, com uma parcela dos consumidores cada vez mais preocupada com a origem dos produtos, bem como com características e narrativas sociais associadas (Ilbery & Kneafsey, 2000; WIPO, 2011). No Quadro 19, evidenciou-se a partir da literatura os fatores intangíveis e confrontamos com o estudo de caso, bem como apresentou-se algumas evidências.

Quadro 19 – Fatores intangíveis no cacau-chocolate de origem

Recursos intangíveis em cadeias de origem			
	Fatores	Atividades	Evidências do campo
	Humano	A IG tem realizado treinamento sobre beneficiamento do cacau e apresentação do mercado de qualidade, principalmente através de uma ação diretamente com as cooperativas regionais; além disso, tem combinado e disseminado conhecimento através de cartilhas e publicações apresentando as atividades da IG, desenvolvendo o primeiro protocolo de beneficiamento e disseminando entre os produtores regionais.	“Na realidade a gente usa a cartilha do IG para estar ensinando o produtor como fazer o cacau de qualidade, usa todas aquelas partes de desenho passo a passo. E quando vai certificar o cacau tem todo aquele valor que o produtor faz e o associado ele paga tanto para pagar as análises em relação ao Sic, como ele também paga a sacaria para o IG. Eles pagam esse valor (CP02).”

Recursos intangíveis	Inovador	Existe um intenso trabalho de disseminar a cultura cacauera existente na região através de movimentos culturais, além disso, o selo protege o sistema agroflorestal <i>cabruca</i> , um know-how que a região desenvolveu há 200 anos que produz cacau sobre a sombra da mata atlântica, preservando a biodiversidade regional.	“A questão da história. Quando você pega a IG que valoriza a história. Então um dos pontos para você ver a IG é a cultura, a história desse lugar, a valorização dessa história. Então isso também para mim garantir sustentabilidade porque quando eu olho para trás” (PM01).
	Estrutural	A associação de IG tem realizado um esforço de intermediar atividades comerciais, uma demanda que não era prevista, mas que tem possibilitado conectar com novos atores pelo Brasil e pelo mundo. Sendo um importante canal de repasse de demandas não apenas das amêndoas de cacau, mas de outros derivados do cacau, inclusive o chocolate.	“A associação virou também um centro de recebimento de demandas, cacau, chocolate, pó, todos os canais, e-mail... Hoje estamos trabalhando, funciona com um pool, CI01, SB01, CE01, funciona, mas na associação mesmo tem eu e dois técnicos e o estagiário agora. Essa parte fica muito por minha conta” (IG01).
	Relacional	Foi realizado um esforço de conectar-se com diversas organizações do cacau e chocolate, durante o processo de solicitação do selo, mas mesmo depois existe o esforço de apresentar o potencial deste selo para mais organizações regionais, além disso, foi realizado uma parceria com cooperativas regionais para acessar aos produtores, além disso, o selo tem sido usado em barras de chocolate para apresentar a procedências das amêndoas, uma parceria inovadora, já que o produto protegido pelo selo é o cacau, entretanto, essa estratégia pretende trazer mais informações sobre o cacau utilizado na barra de chocolate e apresentar a IG para o mercado consumidor.	“O que eu coloco é que o meu chocolate é produzido com o cacau da IG porque a IG ainda não atende plenamente a produção do chocolate, mas em fazer a produção de chocolate com amêndoas reconhecidas e cadastradas, catalogadas, credenciadas via código de barra, esse código novo... QRCode, por exemplo, vou passar a botar ou imprimir o QR code que vai dizer a você que aquele lote de chocolate foi feito com o lote de cacau número tal, da fazenda, na data tal, coleta assim e assado e quem sabe até parâmetros da fermentação” (PP02).
	Tecnológico	A associação da IG tem realizado parcerias para implementar a tecnologia de <i>blockchain</i> para o cacau, essa inovação abre novas possibilidades de mercado, contribuindo para a transparência, rastreabilidade e segurança para a cadeia do cacau, tornando as informações de procedência mais acessíveis ao comprador e também ao consumidor final.	“A parceria inédita da Associação Cacau Sul da Bahia a Bleu Empreendimentos Digitais proporcionará a transparência na relação com o consumidor que está cada vez mais ativo na busca por informações sobre a origem dos alimentos que consome” (Dado secundário).

	Sustentável	<p>Algumas atividades, processos e práticas para a sustentabilidade tem sido desenvolvida pela IG, em cada dimensão da sustentabilidade é possível observar uma participação da IG no fortalecimento de mecanismos que estreitem o mercado de qualidade e práticas sustentáveis.</p>	<p>“O saber coletivo tradicional, expresso nas regras de uso, que tem mais de 200 anos de história, tradição e sustentabilidade” (REL05).</p> <p>(Social e cultural) “A inserção de produtores e regiões mais afasta- das do eixo principal do cacau, nas discussões territoriais e a valorização das tradições e conhecimentos seculares desta região” (REL05);</p> <p>(Ambiental) “Manutenção da paisagem, a preservação da biodiversidade, do meio ambiente e dos recursos genéticos locais” (REL05).</p> <p>(Econômica) “Agregação de valor ao produto cacau. Potencializar a economia regional, exaltando suas características particulares, através do fortalecimento do turismo local” (REL05).</p>
--	-------------	--	---

Fonte: o autor.

A IG desempenhou um importante papel regional desde o seu reconhecimento, representou uma primeira atividade orientada à criação de valor, integrou diversos *stakeholders* regionais para a obtenção do selo. Esses esforços consistiram na caracterização da região, documentos históricos que assegurem a reputação regional, além de outras burocracias e investimentos para a concessão desse selo distintivo. No Quadro 20, tem-se evidências do campo sobre as percepções das organizações regionais sobre esse mecanismo regional de valor.

Quadro 20 – Evidências sobre as percepções regionais sobre o valor da IG no cacau-chocolate no Sul da Bahia

“Eu ainda não tenho o selo da indicação na fazenda, preciso fazer isso. É uma daquelas coisas que eu comentei que eu preciso tirar mais tempo aqui da fábrica e começar a dar mais atenção para isso. A indicação geográfica por si só não garante vantagens competitivas para o cacau. Para mim o grande desafio, por exemplo, quando você tem uma indicação geográfica de café, de queijo, cachaça, esses produtos mais relacionados, vinhos, à indicação geográfica, todos esses produtos que eu falei já são produtos finais, são o que o consumidor compra. O problema é que o consumidor não compra cacau, o consumidor compra chocolate. Então, por exemplo, hoje se você for ver quem está conseguindo alguma vantagem competitiva com indicação geográfica desse chocolate é Gramado, tirando aquele pé de cacau que tem alguma entrada de fábrica lá em Gramado, não produz cacau lá, o cacau é produzido na Bahia, Espírito Santo, Pará” (PP04)

“Fiquei muito feliz porque um dos diagnósticos que foram feitos no primeiro momento quem estava fazendo esse mapeamento falou do quanto a IG do Sul da Bahia estava caminhando para que não houvesse um engavetamento dessas ações” (S01).

“Um ponto positivo é o sistema cabruca, que é único no mundo inteiro. Eu costumo dizer que hoje a gente não vende só o produto, a gente vende a história. Então seja na indicação geográfica, produto orgânico você não vende só o chocolate, você vende uma história que tem por trás. Você vende um chocolate que vem de um assentamento [...] A indicação geográfica para mim é um marco para a região. Nos anos oitenta saía o cacau do sul da Bahia com nome Cacau superior Bahia. Hoje a gente tem produtor de cacau no Brasil em 5/6 Estados ou mais. A gente dizer de onde está vindo o nosso cacau, garantir rastreabilidade” (PM01).

“Na verdade em tudo, enquanto referência do cacau na região, referência para comprador, porque tem uns critérios. Se você compra um cacau com selo IG você está assegurando tudo o trabalho do cliente, você está segurando tudo o que você fez, porque tem aqueles requisitos que estão na IG. Eu acho que é um selo de qualidade da região para o produtor, para o consumidor é importantíssimo” (PP05).

“Como a gente tem pouco tempo de IG ela ainda tem serviços que nem todos enxergam porque ela só vai se fortalecer mais na proporção em que o produtor entender e ter compensação financeira pela qualidade do seu produto. Então a IG pode dar notoriedade a essas amêndoas e abrir um mercado que existe, mas que é muito pontual ainda que são os compradores de cacau na Europa e Estados Unidos de cacau de qualidade. A maioria das pessoas que compram esse tipo de cacau são as pessoas que fazem um chocolate novo, um chocolate que o mundo só veio a conhecer basicamente de 15 anos para cá que é um tipo de chocolate que foi classificado, foi denominado nos Estados Unidos onde nasceu esse movimento (b2bar) que é da amêndoa” (PP02).

“Para mim o grande desafio, por exemplo, quando você tem uma indicação geográfica de café, de queijo, cachaça, esses produtos mais relacionados, vinhos, à indicação geográfica, todos esses produtos que eu falei já são produtos finais, são o que o consumidor compra. O problema é que o consumidor não compra cacau, o consumidor compra chocolate. Então, por exemplo, hoje se você for ver quem está conseguindo alguma vantagem competitiva com indicação geográfica desse chocolate é Gramado, tirando aquele pé de cacau que tem alguma entrada de fábrica lá em Gramado, não produz cacau lá, o cacau é produzido na Bahia, Espírito Santo, Pará [...] Então isso ainda é um processo em andamento e para mim o desafio é justamente você conseguir associar, fazer o consumidor final do chocolate começar a dar atenção para essa indicação geográfica do cacau do mesmo jeito que o consumidor já dá atenção para uma cachaça desalinas, um café mogiana, do cerrado de Minas, esse tipo de coisa, aquela história do queijo canastra. Então acho que isso ainda, esse desafio de você conseguir colocar na cabeça do consumidor final do mercado em geral, não adianta fazer isso para o consumidor da região do sul da Bahia, tem que fazer isso para o consumidor do Rio Grande do Sul, de São Paulo, de Minas. Esse processo de venda dessa imagem ainda tem que ser vencido” (PP04).

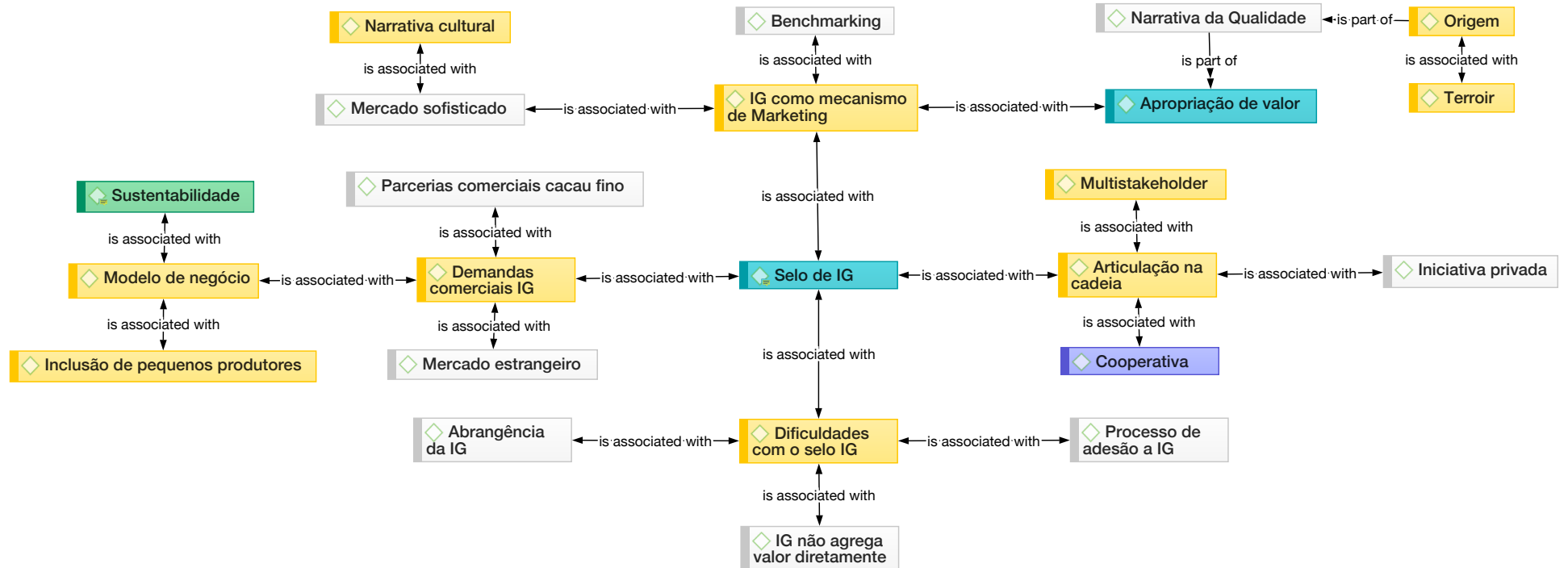
“Então a gente fez investimentos em consultorias, introdução de vídeos para marketing do IG sul da Bahia e continuamos apoiando também mas não mais a partir de demandas que possam ser construídas coletivamente com a participação e mediação do (SB01), mas aguardando as demandas desses grupos que se consolidaram e dentro daquilo que é a nossa expertise” (SB01).

Fonte: o autor, com base nas transcrições.

Observou-se que apesar de diversos *stakeholders* sinalizarem uma relevância na obtenção do selo, muitos deles não usam ou acreditam ser diretamente impactados pelas atividades desenvolvidas na região. Além disso, destacam que a IG isoladamente não representa ganhos diretos, faz-se necessário uma combinação com outros recursos como os protocolos de qualidade para o cacau, desenvolvimento sensorial das amêndoas, narrativa regional, entre outros.

Na Figura 23, destacou-se como a IG se relacionou com diversos códigos durante a categorização e análise dos dados, o que reforça o papel transversal que esses recursos regionais exercem na rede agroalimentar do cacau-chocolate no Sul da Bahia, apesar das evidentes influências, destaca-se que ainda existem diversos desafios futuros, que envolvem principalmente como as organizações podem se apropriar do valor criado através da IG, ao considerar os diversos interesses compartilhados na rede.

Figura 23 – Rede temática sobre a indicação geográfica no cacau-chocolate fino



Fonte: O autor. Com base no software Atlas.ti.

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

O objetivo central deste estudo foi analisar como a sustentabilidade influencia na criação de valor na rede do cacau-chocolate sul Bahia. Além da revisão da literatura sobre RBV e as proposições de valor, buscou-se responder aos seguintes objetivos específicos: a) analisar quais são os recursos e capacidades regionais estratégicos sustentáveis que influenciam na criação de valor na rede do cacau-chocolate sul Bahia; b) Identificar a estrutura relacional dos *stakeholders* centrais na criação de valor sustentável na rede do cacau-chocolate do sul da Bahia.

A técnica da análise de redes sociais auxiliou no levantamento sobre as interações entre os *stakeholders* e como eles escolhem compartilhar os seus recursos informacionais com as demais organizações da rede. A ação coletiva dos *stakeholders* regionais pode ser uma condição necessária para o desenvolvimento dessas comunidades produtivas. Isso possibilita uma ação orientada, com atividades cooperadas e interesses compartilhados, além de poder oferecer novos caminhos para criar valor em diferentes direções, seja através de regulações, práticas sustentáveis, alternativas econômicas, transacionais, culturais, entre outros.

Diante das evidências empíricas que foram desenvolvidas nesse estudo, refletiu-se essas questões a partir da RBV e dos conceitos de criação e apropriação de valor. Adicionalmente, reconhece-se a influência das relações interorganizacionais para o desenvolvimento regional. Tais estruturas oferecem uma gama de recursos e capacidades em nível de rede, que são compartilhados e acessados por diversas organizações, sejam elas privadas, públicas ou sociais.

6.1 A proposição de valor a partir na perspectiva das redes *multistakeholders*

Há uma extensa literatura de valor, com diversas contribuições para esse campo conceitual, entretanto, o foco tem sido dado às relações pontuais que podem ocorrer entre duas organizações. Nesse estudo, pretende-se extrapolar a lógica da criação e apropriação de valor na lógica da organização para uma abordagem mais ampla, que explique como uma rede com diferentes e múltiplos *stakeholders* podem contribuir na criação de valor, e como essas organizações podem se apropriar da sua parcela de valor total criado.

Segundo Wagner et al. (2009), a criação e a apropriação de valor representam dois lados da mesma moeda, enquanto na criação de valor existe um cenário de ganha-ganha,

o cenário de apropriação de valor apresenta disputas pela maior fatia do mercado. Porém, ao considerar um cenário colaborativo (sinérgico como o que observou-se no caso do Sul da Bahia), no qual existe um esforço coletivo entre as organizações e um interesse central que permeia as relações, essas questões sobre a apropriação de valor podem ser complexas e apresentar novos formatos a serem explorados.

Segundo Chicksand & Rehme (2018), a abordagem de valor é diversa e complexa, traz uma série de questões, a depender do enfoque dado no estudo. Diante disso, a criação de valor é frequentemente associada à vantagem competitiva de uma organização e todas as atividades estruturadas nos limites organizacionais. Entretanto, essas concepções sobre o valor criado não esclareceram como esse valor pode derivar do nível regional, que extrapola a lógica unitária das organizações, bem como a apropriação de valor que tem representado uma parcela embrionária na literatura em administração.

A literatura de gestão de operações e as cadeias de suprimento têm sido importantes na consolidação de estudos sobre as relações entre os atores numa rede, principalmente diante da dificuldade que os estudos de rede apresentam em desenho e análise de dados. Assim, poucas análises têm refletido como a abordagem de valor envolve mais atores como nos contextos regionais (Borgatti & Li, 2009; Choi & Hong, 2002; Kim et al., 2011).

Esse conceito de iniciativas *multistakeholder* foi caracterizado por reunir os principais *stakeholders* em uma nova forma de tomada de decisão ou um compromisso de um conjunto de organizações, muitas vezes acerca de uma questão específica central, ou seja, não apenas os *stakeholders* tradicionais de uma cadeia de suprimentos, o que reforça a ideia de uma rede agroalimentar de origem com organizações diretamente ligadas à produção do cacau e chocolate, mas também aquelas que participam e influenciam na rede mesmo não tendo atividades econômicas.

As iniciativas *multistakeholders* têm como características: uma relação horizontal de responsabilidade, diálogo e representatividade, baseada em princípios como: transparência, parcerias, colaboração e redes de interesse comum. Podem estar associadas às políticas, construção de consenso, tomada de decisão ou soluções práticas, a depender da natureza da iniciativa quanto aos objetivos, participantes, escopo, tempo e outros fatores específicos (Hemmati, 2002). Esse tipo de iniciativa pode representar uma nova abordagem de governança inserida nas cadeias de suprimentos, motivada em oferecer soluções às preocupações sobre sustentabilidade, uma vez que há a inexistência de uma

solução definitiva aos problemas, com uma perspectiva que inclui diferentes *stakeholders* (Schouten & Glasbergen, 2012).

Segundo Carmagnac (2021), a presença de organizações não tradicionais em cadeias de suprimentos tem possibilitado quatro principais mecanismos de governança sobre questões sustentáveis, seja na investigação (com monitoramento de más condutas e exercendo pressão por práticas sustentáveis), suporte (fornecendo treinamento e desenvolvendo padrões), papel facilitador (promovendo iniciativas e conectando *stakeholders*) e liderança (na gestão da cadeia de suprimentos e implementação de mudanças).

Essa nova perspectiva propõe parcerias entre empresas privadas, públicas e ONGs no desenvolvimento de padrões de produção sustentáveis ou na proposição de sistemas de certificação, têm aspectos dinâmicos e complexos, associados as interdependências organizacionais, bem como o caráter heterogêneo dos *stakeholders*. Essa configuração é articulada a partir de diferentes e complementares interesses (Frow & Payne, 2011; Jaakkola & Hakanen, 2013; Nissen et al., 2014; Reypens et al., 2016).

Tais interesses podem coexistir em determinadas decisões em torno da produção, beneficiamento, comercialização ou qualquer outra estratégia local, sejam enquanto organização isolada ou coletivamente. Essas decisões podem incluir pessoas ou instituições que influenciam e são impactadas por determinada decisão (Hemmati, 2002). Diante de uma dinâmica regional, esses diversos *stakeholders* têm alto grau de relacionamento entre si, com trocas e compartilhamento direta e indiretamente de recursos estabelecidos e desenvolvidos na região, que atende as diferentes expectativas e interesses, essa dinâmica pode catalisar a criação de valor em nível regional. Tais relacionamentos têm se mostrado centrais na proposição de valor eficaz. Compreende-se que, dentro de diferentes contextos, as parcerias e relacionamentos são adaptados e percebidos de formas diferentes entre os *stakeholders* envolvidos, entretanto, com a mesma finalidade de melhorar o desempenho coletivo (Hemmati, 2002; Reypens et al., 2016).

Portanto, observou-se que a dinâmica *multistakeholder* representou uma capacidade relacional regional que influenciou o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e possibilitou a inserção de novas organizações no modelo de parcerias público-privadas, desenvolvimento de tecnologias de baixo custo, disseminação de conhecimento, organização do campo num objetivo central de promover o mercado de

cacau-chocolate de origem, e, assim, combinou com outros recursos já estabelecidos, como, por exemplo, a reputação regional reconhecida através do selo de IG.

6.2 Contribuições sobre os recursos estratégicos em estruturas interorganizacionais

Para que um recurso seja estratégico, é necessário ter quatro condições básicas, que podem determinar como as organizações criam vantagens competitivas (Peteraf, 1993; de Oliveira Wilk & Fensterseifer, 2003). Nesse estudo, utilizou-se o direcionamento dos recursos estratégicos intraorganizacionais para refletir sobre as estruturas em nível interorganizacional, e também ressaltou como possivelmente essas condições podem ser adaptadas a este contexto, conforme foi observado nos resultados deste estudo. Evidenciou-se essas diferenças no Quadro 21.

Quadro 21 – Condições básicas para vantagens competitivas em nível interorganizacional

	Nível intraorganizacional	Nível interorganizacional
Heterogeneidade	Montante de recursos estratégicos limitados e escassos, os quais não podem ser facilmente imitados ou expandidos para o nível de demanda;	A lógica dos recursos limitados e escassos pode ser atribuída para os recursos em nível de região, onde existem recursos que estão disponíveis para um grupo geograficamente localizado, mas que não extrapola esse território, pode representar características naturais e conhecimentos tradicionais, por exemplo.
Mobilidade imperfeita	Aborda sobre o conjunto de recursos que só produzem valor quando usados em conjunto, sendo ativos co-especializados, assim, o valor estratégico está no efeito total da complexidade e sistêmica interação do recurso;	Numa organização geograficamente limitada os recursos e capacidades tendem a estarem direta ou indiretamente conectados, com graus de investimento de todos os <i>stakeholders</i> no fortalecimento de recursos e capacidades interligados como, por exemplo, conhecimento sobre processos e práticas sustentáveis.
Limites <i>ex ante</i> a competição	Implica na necessidade dos recursos não serem conhecidos pelos concorrentes antes da aquisição ou uso do mesmo, assim, só será um recurso superior na ausência de concorrência;	Explorar novos mercados em estruturas regionais, diante dos concorrentes nacionais, pode oferecer vantagens pelo pioneirismo, entretanto, também engloba uma série de esforços a serem superados.
Limites <i>ex post</i> a competição	Implica sobre a necessidade de estabelecer uma posição competitiva superior através dos recursos heterogêneos, sustentando a durabilidade	A durabilidade da vantagem competitiva é um desafio, manter recursos e capacidades duráveis num ambiente com múltiplos <i>stakeholders</i> é bastante complexo e necessita de

	dessa condição perante os concorrentes, e protegendo o recurso contra a imitação ou substituição através de alguns mecanismos;	uma atuação coletiva ainda mais coesa, protegendo os conhecimentos regionais e aplicando numa narrativa que reforce as vantagens competitivas da região/rede.
--	--	---

Fonte: O autor. Com base em Peteraf, 1993; de Oliveira Wilk & Fensterseifer, 2003.

Recentemente, os autores Barney et al. (2021) revisitaram a RBV a partir da estrutura conceitual da criação e apropriação de valor derivada dos estudos de Brandenburger e Stuart (1996), tendo como ponto de partida a proposição seminal de valor, que implica sobre as estratégias que as empresas empregam para aumentar a disposição do cliente em pagar mais por um produto ou serviço, bem como reduzir seus custos de produção através de recursos e capacidades de uma variedade de *stakeholders*. Existe uma clara discussão sobre como cada uma dessas dimensões (criação e apropriação de valor) estão associadas a essa teoria.

Ao considerar diferentes organizações nesse tipo de estrutura regional, os retornos podem representar muitos interesses co-relacionados e determinar novas concepções de valor, algumas evidências têm destacado situações em que outros tipos de valor podem ser derivados, expandindo a lógica seminal dos retornos financeiros superiores. No Quadro 22, têm-se algumas evidências de como a mobilidade imperfeita pode beneficiar estruturas em redes.

Quadro 22 - Recursos e capacidades co-especializados na perspectiva de valor

	Nível intraorganizacional	Nível interorganizacional
Criação de valor	<p>Na perspectiva da RBV, a criação de valor pode ser derivada dos investimentos em recursos e capacidades co-especializados, sendo um importante pacote de recursos e capacidades que estão relacionados entre si e podem criar valor econômico.</p> <p>Esse tipo de investimento é viável quando há uma diferença positiva entre os incentivos criados que aumentem a disposição do cliente em pagar mais. Destaca-se também a capacidade do empreendedor ou gerente de perceber essa vantagem nos investimentos (Barney, 2021).</p>	<p>Segundo Barney et al. (2021), a capacidade de gerar pesquisas inovadoras e introduzir tecnologia ao mercado geralmente necessita de uma operação em conjunto, e exige uma capacidade de cooperação entre os pesquisadores e desenvolvedores.</p> <p>Em redes com mais <i>stakeholders</i>, os investimentos em recursos e capacidades regionais também criam valor econômico, mas também podem também desenvolver novas capacidades nas organizações sociais e não-econômicas participantes.</p> <p>As colaborações também são importantes nas redes, onde as organizações podem investir em recursos e capacidades regionais que funcionam de modo sistêmico, fortalecendo práticas, conhecimentos, processos oriundos das atividades desempenhadas pelo grupo.</p>

<p>Apropriação de valor</p>	<p>Há de reconhecer que nem todos os gerentes e empreendedores serão capazes de se apropriar do valor econômico derivado desse investimento.</p> <p>Quando não se sabe estimar a contribuição dos atores na criação de valor pode diminuir a capacidade coletiva de gerar valor, isso porque os atores podem se esquivarem.</p> <p>Alguns atores podem ter mais habilidade para se apropriarem do valor criado, essas habilidades podem ser socialmente complexas como confiança, amizade, normas de justiça trabalho coletivo que empreendedor é capaz de motivar (Barney, 2021).</p>	<p>Segundo Barney et al. (2021), no caso do valor ser criado por meio de vários provedores de recursos pode-se criar um desafio teórico e prático de determinar quando não se sabe com precisão o valor econômico derivado desses recursos.</p> <p>A capacidade de um <i>stakeholder</i> se apropriar de valor numa estrutura em rede varia conforme a natureza da organização e seus interesses, nessas estruturas nem sempre todos os <i>stakeholders</i> se apropriarão do valor total gerado.</p> <p>As habilidades sociais podem ser determinantes para as organizações se apropriarem de sua parcela do valor total, tal valor pode ser de influência em discussões coletivas, que pode ser apropriado em função da capacidade de se estabelecer.</p>
------------------------------------	--	---

Fonte: O autor. Com base em Barney et al., 2021.

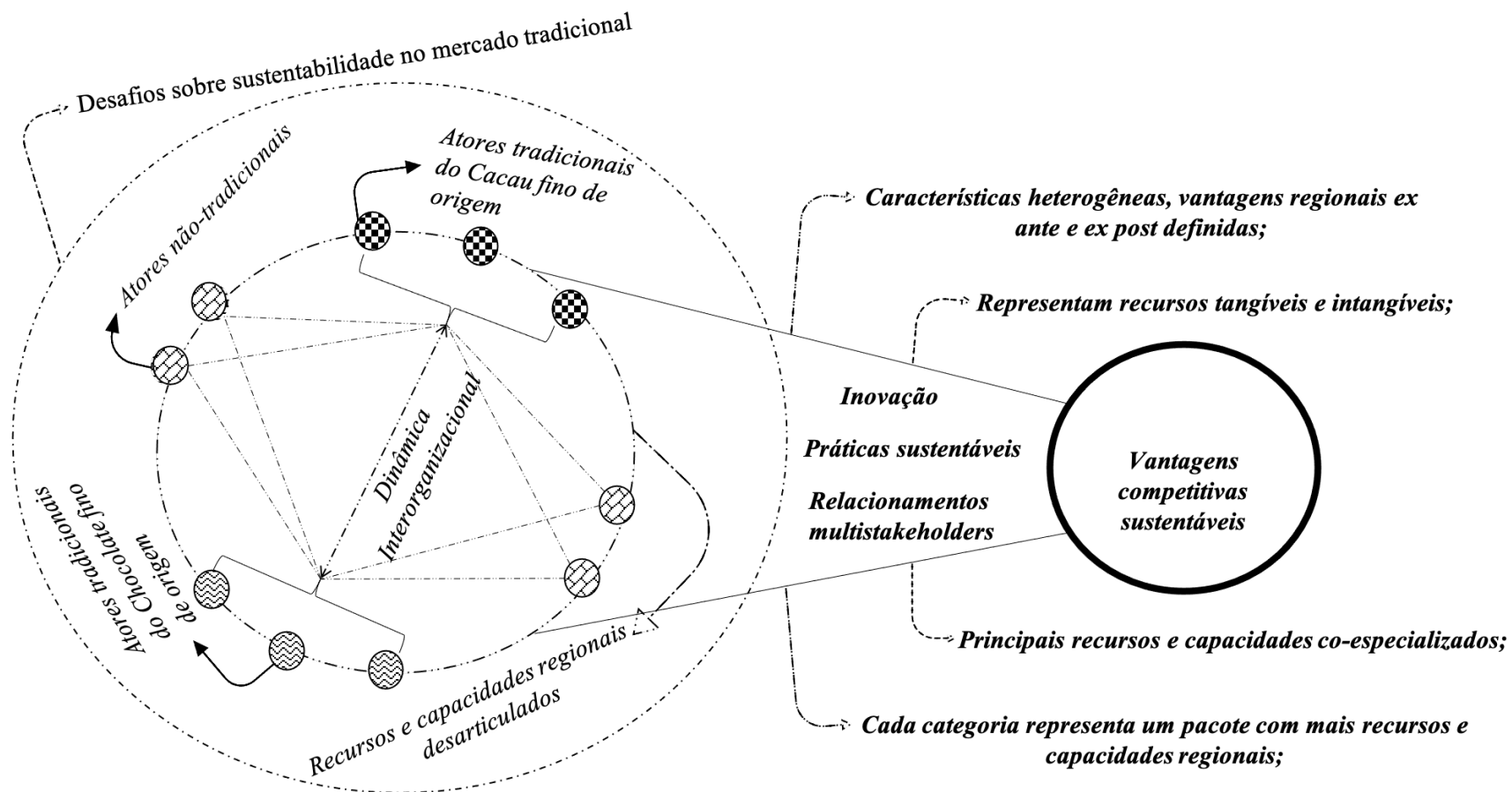
Evidenciou-se, no caso da região Sul da Bahia, que o mercado de origem tem sido alinhado com práticas de comunicação sustentável, uma experiência que tem se mostrado mais enfática do que outras regiões pelo mundo com características semelhantes, ao oferecer também uma nova dinâmica no setor do cacau-chocolate, que tradicionalmente enfrenta diversos desafios éticos e sustentáveis. Portanto, observou-se que as organizações dessa região têm apresentado uma capacidade dinâmica suficiente para criar valor baseado numa narrativa de desenvolvimento sustentável.

Essa discussão recente sobre sustentabilidade intermedia esse conceito como um objetivo final na transformação e comunicação do desempenho das organizações (ou região) de gerar valor ao longo do tempo, mas também pode ser vista como um recurso estratégico contemporâneo para obter vantagens superiores. Acredita-se que quanto mais uma organização ou comunidade produtiva se engajar em questões sustentáveis, mais podem acessar novos mercados (nacionais e/ou estrangeiros), o que agrega uma narrativa alinhada com a transformação das práticas e beneficiamento no campo e compartilha valor ao longo da cadeia, seja ele através de distribuição de renda ou oferecimento de oportunidades para as organizações criarem capacidades regionais que possam ser complementares e de modo sistêmico oferecer vantagem competitiva para a região agroalimentar.

Ao resgatar o modelo inicial desse estudo, reorganiza-se o modelo em função dos resultados dessa pesquisa, que propõe que nesses contextos regionais os recursos e

capacidades não são completamente claros, além disso, pouco se sabe sobre o fluxo de trocas de valor entre os *stakeholders* regionais. Os achados propõem que três pacotes de recursos e capacidades regionais têm se mostrado eficientes na proposição de vantagens competitivas sustentáveis no mercado de origem, sendo elas: as inovações (tecnológicas, de produtos ou processos regionais), práticas sustentáveis (que têm sido difundidas como narrativa do diferencial competitivo no mercado de origem) e os relacionamentos interorganizacionais (especialmente o engajamento relacional num contexto *multistakeholder*). Na Figura 24, é possível observar como os achados na pesquisa agregam o modelo de investigação inicial da pesquisa.

Figura 24 – Modelo final dos recursos estratégicos no desenvolvimento do mercado de origem do cacau-chocolate sul da Bahia



Fonte: O autor.

A partir desses achados, levantou-se duas proposições que podem ser derivadas dos resultados desse estudo.

Segundo Barrutia e Echebarria (2015), o nível regional tem recursos e capacidades capazes de solucionar problemas multidimensionais, com soluções mais participativas, assim, facilitam a operacionalização do desenvolvimento sustentável, oferecem vantagens competitivas associadas a percepção inter-relacionada, a proximidades entre os *stakeholders* e os esforços em melhorar desempenhos policêntricos ao invés de esforços globais.

Proposição 1: os investimentos em recursos e capacidades co-especializados são mais eficientes numa estrutura *multistakeholder* porque inclui atores não-tradicionais na articulação dessas redes de suprimentos.

Segundo Zahra (2021), em ambientes onde se tem uma reconfiguração ou recombinação de recursos, o valor desses recursos não é definido apenas pela lógica de oferta-demanda, principalmente em indústrias onde novas empresas desafiam organizações estabelecidas, uma vez que passa a ser possível desenvolver novas habilidades alinhadas a novos modelos de negócios que alteram ou revisam as dinâmicas do setor. Considera-se que recursos intangíveis tenham um valor estratégico importante, a fim de fortalecer a capacidade das organizações de melhorarem sua reputação em mercados que tenham escândalos antiéticos (Nunes & Park, 2021).

Proposição 2: A IG oferece a essas regiões características intangíveis em nível regulatório, posicional, funcional e cultural para um desenvolvimento vantagens competitivas sustentáveis.

6.3 Contribuições metodológicas do estudo

Este projeto apoiou-se numa estrutura de estudo de caso único, que se concentra em explicar um fenômeno específico, sendo uma situação em que o pesquisador aplica esforços para examinar a situação por diversas perspectivas metodológicas, essa estratégia envolve um contexto empírico contemporâneo e realístico, ao se apoiar numa diversidade na coleta e análise dos dados (Sekaran & Bougie, 2016). Portanto, organizou-se metodologicamente esse estudo a partir de um desenho multimétodos, uma estratégia de pesquisa recomendada para o estudo de caso, uma vez que permite uma análise mais completa sobre o fenômeno.

Portanto, integrou-se o método da ARS com a abordagem qualitativa, com foco na intersecção do raciocínio algébrico e o raciocínio indutivo, bastante útil para análises em

profundidade, o que possibilita diferentes dimensões realistas e interpretativistas ao fenômeno estudado através de um método híbrido. Acredita-se que esse tipo de desenho metodológico ajude a evitar uma análise puramente analítica e não contextualizada, que abstrai as relações sociais do mundo real (Bolibar, 2016; Mason, 2006). Assim, as redes de reputação informacional possibilitam aprofundar no conteúdo cultural das relações investigadas e expande a lógica tradicional de utilizar dados qualitativos como puramente complementares, mas sim integrando as etapas que antecedem a análise, ao romper a lógica puramente positivista das ARS e oferecer protagonismo ao caráter interpretativista da pesquisa qualitativa.

Esse estudo também inclui uma revisão bibliográfica para o entendimento das lentes teóricas utilizadas. Usou-se diferentes técnicas que agregassem para a revisão teórica, ao integrar uma revisão sistemática e redes bibliométricas, oferecer dados que minimizem o viés de análise dos dados, sistematizar o processo para organizar o vasto conteúdo da literatura de criação e apropriação de valor e da teoria da visão baseada em recursos e integrou as análises, além de possibilitar um olhar mais organizado do passado.

Avançou-se também nos estudos multimétodos na área de valor, que, segundo a revisão sistemática, apenas 2% dos estudos de valor com alto impacto utilizaram-se desse tipo de desenho metodológico, agregando para essa literatura com um ferramental complexo, que envolve uma intensa organização na coleta e análise dos dados com diferentes *stakeholders* regionais.

6.4 Implicações gerenciais

O esforço regional em fortalecer o mercado de origem alinhado com práticas sustentáveis se fortalece nos últimos 20 anos com o engajamento de vários *stakeholders* regionais. Esses esforços têm transformado a região numa referência do mercado de qualidade do cacau-chocolate nacional, com atividades laboratoriais pioneiras de classificação da qualidade sensorial no país para o setor. Além disso, assume uma postura socioambiental e econômica de suprir os gargalos que a grande indústria ainda não preencheu. Essa postura tem sido associada com a indicação geográfica, que tem reforçado a personalidade regional, agregado valor econômico, desenvolvido protocolo, assegurado e auditado transparência e rastreabilidade, fortalecer aspectos intangíveis na região.

As implicações gerenciais deste estudo destacam o papel dos atores não tradicionais ou organizações sociais como centrais na criação de valor informacional para o mercado de

origem, seja através de atividades de extensão no campo, cartilhas sobre beneficiamento, estudos de caracterização regional, acesso a crédito ou articulando a comunicação entre *stakeholders* regionais e nacionais, obviamente outras organizações regionais também demonstraram habilidades de influência e prestígio nessas dinâmicas relacionais. Constatou-se também que os pequenos produtores têm se apropriado de diversas atividades desenvolvidas na região, provenientes do esforço *multistakeholder* em fornecer um ambiente relacional engajado, com atividades empresariais que oferecem protagonismo ao produtor, programas governamentais e do terceiro setor de acesso a crédito. Entretanto, o valor derivado desse engajamento regional não é completamente absorvido por todos pequenos produtores regionais, e isso se apresenta como um desafio para a região a longo prazo.

6.5 Limitações e estudos futuros

Este estudo tem como limitação uma análise centrada num estudo de caso único, que não permite uma comparação com casos semelhantes e uma proposição mais geral sobre esse fenômeno. Inicialmente, o estudo pretendia estudar três regiões produtivas reconhecidas com IG (em diferentes estados brasileiros e tempo de maturidade na gestão do selo), mas as dificuldades na coleta de dados *in loco* impostas pela COVID-19 não permitiu esse acesso ao campo, além disso, esse cenário pandêmico ofereceu uma série de outras dificuldades no desenvolvimento desse estudo.

Recomenda-se que estudos futuros repliquem esta investigação em contextos regionais similares, bem como desenvolva análises mais aprofundadas sobre o pacote de recursos e capacidades estratégicos levantados nesse estudo, utilizando também de outras técnicas metodológicas que reforcem ou forneçam novas evidências. Recomenda-se também investigar sobre a temporalidade das ações regionais diante de uma estrutura complexa de mercado e reação da indústria com o crescimento do mercado de origem a longo prazo, bem como aprofundar na investigação sobre a descontinuidade de muitos movimentos regionais de agregação de valor, principalmente em dinâmicas com IG.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a entender os recursos e capacidades estratégicos compartilhados em estruturas interorganizacionais na região sul da Bahia, principalmente diante de um ambiente de sinergia entre os *stakeholders* regionais. Assim, observou-se um espaço oportuno para a proposição de valor derivado das relações adjacentes no contexto agroalimentar, sendo elas simultâneas e não hierárquicas, além de estabelecerem novos direcionamentos para entender as dinâmicas regionais. Ao agregar as iniciativas *multistakeholder* nessa análise, demonstramos como os relacionamentos têm se mostrado mais eficientes no avanço de discussões regionais sobre tópicos de interesse comum dos *stakeholders*, por exemplo, sobre desenvolvimento sustentável que inclui beneficiamento das amêndoas de cacau, verticalização da produção, crescimento do mercado de origem, entre outros.

A literatura propõe que os investimentos organizacionais em pacotes de recursos e capacidades co-especializados são mais produtivos para alguns contextos, isso implica na forma como esse pacote é analisado, sendo de modo integrado, ou seja, quando são usados separadamente, eles perdem muito do seu valor. A co-especialização na RBV é a forma como os recursos e capacidades se relacionam entre si para criar valor econômico, e, consequentemente, vantagem competitiva no escopo das empresas privadas (Barney et al., 2021).

Esse estudo avançou teoricamente ao apresentar como as dinâmicas regionais (em redes *multistakeholders*) podem oferecer pacotes de recursos e capacidades co-especializados para criar valor em estruturas de redes interorganizacionais, o que inclui *stakeholders* não tradicionais, que demonstraram influenciar nas dinâmicas regionais na proposição de valor. Avançou-se também ao incluir retornos não econômicos e ressaltar os recursos intangíveis, como parte das vantagens competitivas em ambientes em que existem organizações sociais que investem no desenvolvimento de recursos e capacidades regionais, mas se apropriam de vantagens que não são exclusivamente econômicas.

Levantou-se os recursos e capacidades mais eficientes na criação de vantagens competitivas para um mercado alinhado com práticas sustentáveis, com intensa relação entre as organizações e uma série de inovações que tem influenciado positivamente a rede agroalimentar do cacau-chocolate no Sul da Bahia. Esses recursos e capacidades foram

representados em três pacotes estratégicos que são gerados a partir de dinâmicas *multistakeholders*. Além disso, considerou-se as quatro condições básicas propostas pela teoria da RBV para considerá-los como recursos e capacidades, sendo elas: heterogeneidade na perspectiva regional, a condição da mobilidade imperfeita e os investimentos em recursos e capacidades co-especializados por parte dos *stakeholders* regionais, além do levantamento de vantagens *ex ante* e *ex post* em dinâmicas *multistakeholders*.

Ao compreender a organização do território sul da Bahia no desenvolvimento sustentável do mercado de origem, pôde-se agregar teoricamente evidências sobre a importância do valor relacional em dinâmicas com múltiplas organizações. A região tem apresentado uma importante habilidade de se adequar a novos contextos sociais, ambientais e econômicos, e sugere uma reorganização do modelo produtivo, com a disseminação de novas práticas, processos e relacionamentos, ao incorporar valor a partir dessas atividades, que se mostraram raras, valiosas, difíceis de imitar e insubstituíveis, configurando-as como vantagens competitivas sustentáveis.

Referências

- Abdulsamad, A., Frederick, S., Guinn, A., & Gereffi, G. (2015). Pro-poor development and power asymmetries in global value chains. *Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University*.
- ACSB - Associação Cacau Sul Bahia. (2019). História e Tradição. Retrived from <<http://www.cacausulbahia.org/associacao-e-seu-papel/>>. Accessed in Apr/2019.
- Adamowicz, M., & Lemanowicz, M. (2006). Producer groups as a form of entrepreneurship and a tool for strengthening the competitive position of private farms in Poland. *International Agri-Food Chains and Networks: Management and Organization*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, 83-96.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic management journal*, 21(3), 295-315.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard business review*, 76, 53-67.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard business review*, 76, 53-67.
- Arora, A., Belenzon, S., & Rios, L. A. (2014). Make, buy, organize: The interplay between research, external knowledge, and firm structure. *Strategic Management Journal*, 35(3), 317-337.
- Asher, C. C., Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. *Journal of Management & Governance*, 9(1), 5-32.
- Assembly, U. G. (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: 70/1. Transforming our world: the, 2030. Retried from <https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E>. Accessed in Jan/2019.
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of cleaner production*, 147, 175-186.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia. Bookman Editora.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32 (10), 1231-1241.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 01492063211021655.

Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2015). Resource-based view of sustainability engagement. *Global Environmental Change*, 34, 70-82.

BARRY CALLEBAUT. (2018). Forever Chocolate Progress. Disponível em: <
<https://www.barry-callebaut.com/sites/default/files/2019-12/Forever%20Chocolate%20Progress%20Report%202018-19.pdf>>. Acessado em 01 de Maio de 2020.

Baumann, O., & Stieglitz, N. (2014). Rewarding value-creating ideas in organizations: The power of low-powered incentives. *Strategic Management Journal*, 35(3), 358-375.

Bazeley, P. (2017). Integrating analyses in mixed methods research. Sage.

Belletti, G. (1999). Origin labelled products, reputation and heterogeneity of firms (No. 730-2016-50591, p. 239).

Belletti, G., Marescotti, A., & Touzard, J. M. (2017). Geographical indications, public goods, and sustainable development: The roles of actors' strategies and public policies. *World Development*, 98, 45-57.

Bicen, P., & Malter, A. J. (2019). The new institutional economics (NIE) approach to geographical indication (GI) supply chains: A case study from Turkey. In *Case studies in food retailing and distribution* (pp. 105-118). Woodhead Publishing.

Bolíbar, M. (2016). Macro, meso, micro: Broadening the 'social' of social network analysis with a mixed methods approach. *Quality & Quantity*, 50(5), 2217-2236.
Bolivia. International agri-food chains and networks, 97-113.

Bonacich, P. (1987). Power and centrality: A family of measures. *American journal of sociology*, 92(5), 1170-1182.

Borgatti, S. P. (2005). Centrality and network flow. *Social networks*, 27(1), 55-71.

Borgatti, S. P., & Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 5-22.

Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2013). *Analyzing social networks* (No. 302.3 B732a). Sage.

Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *science*, 323(5916), 892-895.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), 1-15.

Bramley, C., Biénabe, E., & Kirsten, J. (2009). The economics of geographical indications: towards a conceptual framework for geographical indication research in developing countries. *The economics of intellectual property*, 109.

Brandenburger, A. M., & Stuart Jr, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of economics & management strategy*, 5(1), 5-24.

BRASIL. Lei de Propriedade Intelectual, 1996.

Burkert; Ivens; Henneberg & Schradi (2017). Organizing for value appropriation: Configurations and performance outcomes of price management. *Industrial Marketing Management*, 61, 194-209.

Burt, R. S., & Soda, G. (2021). Network capabilities: Brokerage as a bridge between network theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 0149206320988764.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? Na institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.

Cao, M., Vonderembse, M. A., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of*

CARGILL. (2016). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <<https://www.cargill.com/doc/1432093763779/brazil-relatorio-de-sustentabilidade-2016.pdf>>. Acessado em 01 de Maio de 2020.

Carmagnac, L., & Carbone, V. (2019). Making supply networks more sustainable ‘together’: The role of meta-organisations. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 20, No. 1, pp. 56-67). Taylor & Francis.

Carmagnac, L. (2021). Expanding the boundaries of SSCM: the role of non-traditional actors. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (pp. 1-13). Taylor & Francis.

Carter, C. R., Kosmol, T., & Kaufmann, L. (2017). Toward a supply chain practice view. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 114-122.

Carvalho, J. M., Paiva, E. L., & Vieira, L. M. (2016). Quality attributes of a high specification product: evidences from the speciality coffee business. *British Food Journal*, 118(1), 132-149.

CEPLAC - Comissão Executiva de Planejamento da Lavoura Cacaueira. (2018). Publicações. Retried from <<http://www.ceplac.gov.br>>. Accessed in Apr/2019

Chatain, O., & Mindruta, D. (2017). Estimating value creation from revealed preferences: Application to value-based strategies. *Strategic management journal*, 38(10), 1964-1985.

Cheung, M. S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2010). Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of operations management*, 28(6), 472-487.

Chiapetti, J., Rocha, R., & Conceição, A. (2020). Panorama da cacauicultura no território litoral sul da Bahia (2015-2019). Instituto Floresta Viva: Ilhéus.

Chicksand, D., & Rehme, J. (2018). Total value in business relationships: exploring the link between power and value appropriation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Choi, T. Y., & Hong, Y. (2002). Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*, 20(5), 469-493.

Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009). Taking the leap from dyads to triads: Buyer–supplier relationships in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 263-266.

Chou, H. H., & Zolkiewski, J. (2018). Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. *Industrial Marketing Management*, 70, 25-33.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Knowledge and strategy*, 25-40.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3. creation. *Strategic Organization*, 10(3), 231-239.

Costa, F. M., & Soares, N. S. (Eds.). (2016). *Cacau, riqueza de pobres*. Editus, Editora da UESC.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.

Crook, T. R., & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 546-555.

Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.

Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). “Green Marketing”: an analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner production*, 165, 1263-1279.

DANWATCH REPORT (2016). Bitter coffee. Retrieved from < <https://old.danwatch.dk/wp-content/uploads/2016/03/Danwatch-Bitter-Coffee-MARCH-2016.pdf>>. Accessed in jan/2019.

de Oliveira Wilk, E., & Fensterseifer, J. E. (2003). Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. *International Journal of Operations & Production Management*.

de Souza SantAna, C., de Oliveira Pereira, I., Ferreira, A. C. R., Silva, A. V., & Santos, L. S. (2020). Influência do período de colheita na qualidade do cacau da Indicação Geográfica Sul da Bahia/Influence of the harvest period on cocoa quality of the Southern Bahia Geographical Indication. *Brazilian Journal of Development*, 6(2), 8295-8306. deadlock and conflict. Routledge

Degenne, A., & Forsé, M. (1999). *Introducing social networks*. Sage.

Dentoni, D., & Peterson, H. C. (2011). Multi-stakeholder sustainability alliances in agri-food chains: A framework for multi-disciplinary research. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14 (1030-2016-82784), 83.

Denzin, N. K. (2000). Aesthetics and the practices of qualitative inquiry. *Qualitative inquiry*, 6(2), 256-265.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.

Deselnicu, O. C., Costanigro, M., Souza-Monteiro, D. M., & McFadden, D. T. (2013). A meta-analysis of geographical indication food valuation studies: what drives the premium for origin-based labels?. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 204-219.

Dimaggio, P. and Powell, W.W. (1983), "The iron cage revisited; collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol.48 No.2, pp.147-160.

Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311.

Duriau, V. J., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2007). A 138ontente analysis of the 138ontente analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational research methods*, 10(1), 5-34.

Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic management journal*, 27(8), 701-719.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140-3162.

- Eggert, A., Kleinaltenkamp, M., & Kashyap, V. (2019). Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80-90.
- Ehret, M. (2004). Managing the trade-off between relationships and value networks. Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 465-473.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Elkington, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does it all Add Up?*, Earthscan, London.
- FAO - Food and Agriculture Organization (2016). *Perspectivas Agrícolas*. Retried from <<http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/es/c/1035189/>>. Accessed in Jan/2019.
- Ferreira, A.; Sant'Ana. (2017). *Guia da indicação Geográfica Sul da Bahia*. Ed. PTCSB, Ilhéus-BA.
- Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of economics*, 19(1), 5-24.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of business ethics*, 96(1), 7-9.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of management studies*, 39(1), 1-21.
- Fritz, M. M. C., & Silva, M. E. (2018). Exploring supply chain sustainability research in Latin America. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018.

- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223-240.
- Gallus, J., & Frey, B. S. (2016). Awards: A strategic management perspective. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1699-1714.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137-147.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
- Glasbergen, P. (2007). Setting the scene: the partnership paradigm in the making. Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice, 125.
- Gold, S., Trautrim, A., & Trodd, Z. (2015). Modern slavery challenges to supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Gold, S., Kunz, N. and Reiner, G. (2017), "Sustainable global agrifood supply chains: Exploring the barriers", *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 21 No. 2, pp. 249-260.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 99-113.
- Grunert, K. G., Hieke, S., & Wills, J. (2014). Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy*, 44, 177-189.
- Gualandris, J., Klassen, R. D., Vachon, S., & Kalchschmidt, M. (2015). Sustainable evaluation and verification in supply chains: Aligning and leveraging accountability to stakeholders. *Journal of Operations Management*, 38, 1-13.
- Gubbi, S. R., Aulakh, P. S., Ray, S., Sarkar, M. B., & Chittoor, R. (2010). Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value? The case of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 397-418.
- Hall, J. and Matos, S. (2010), "Incorporating impoverished communities in sustainable supply chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 Nos 1/2, pp. 124-47.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.

Hallberg, N. L. (2018). Managing value appropriation in buyer–supplier relationships: The role of commercial decision resources. *European Management Journal*, 36(1), 125-134.

Hamdan-Livramento; Samper; Giovannucci; Vieira & Juma. (2018). A Perfect Brew: Leveraging Intangible Capital to Move up the Coffee Value Chain. Sustainability Science Program Working Paper 2018-01. Sustainability Science Program, Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

Hamilton, G. G., Senauer, B., & Petrovic, M. (Eds.). (2011). *The market makers: How retailers are reshaping the global economy*. Oxford University Press.

Han, Y., Caldwell, N. D., & Ghadge, A. (2020). Social network analysis in operations and supply chain management: a review and revised research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*.

Hanjra, M. A., & Qureshi, M. E. (2010). Global water crisis and future food security in an era of climate change. *Food policy*, 35(5), 365-377.

Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.

Hemmati, M. (2012). *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict*. Routledge.

Hernández, V., & Pedersen, T. (2017). Global value chain configuration: A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 137-150.

Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., & Connelly, B. L. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.

Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., & Connelly, B. L. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.

Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic management journal*, 24(10), 889-902.

Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.

Huang, Z., Zhu, H., & Brass, D. J. (2017). Cross-border acquisitions and the asymmetric effect of power distance value difference on long-term post-acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 38(4), 972-991.

Humphery-Jenner, M. (2014). Takeover defenses, innovation, and value creation: Evidence from acquisition decisions. *Strategic Management Journal*, 35(5), 668-690.

IBGE. (2020) Produção Agrícola. Disponível em: <
<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1618#resultado>>. Acessado em 05 de Março de 2020.

Ilbery, B., & Kneafsey, M. (2000). Registering regional speciality food and drink products in the United Kingdom: the case of PDOs and PGIs. *Area*, 32(3), 317-325.

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. (2019). Guia básico de indicação geográfica. Retreid from < <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica>>. Accessed in Feb/2019.

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. (2019). Guia básico de indicação geográfica. Retreid from <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica>>. Accessed in Feb/2018.

Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58.

Jarosz, L. (2000). Understanding agri-food networks as social relations. *Agriculture and human values*, 17(3), 279-283.

Kauppi, K.; Hannibal, C. (2017). "Institutional pressures and sustainability assessment in supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2017-0004>

Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232-240.

Kim, M. (2016). Geographic scope, isolating mechanisms, and value appropriation. *Strategic Management Journal*, 37(4), 695-713.

Kim, Y., Choi, T. Y., Yan, T., & Dooley, K. (2011). Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. *Journal of Operations Management*, 29(3), 194-211.

- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of management studies*, 41(1), 183-191.
- Kornberger, M. (2017). The visible hand and the crowd: Analyzing organization design in distributed innovation systems. *Strategic Organization*, 15(2), 174-193.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Lafargue, P., Rogerson, M., Parry, G. C., & Allainguillaume, J. (2021). Broken chocolate: biomarkers as a method for delivering cocoa supply chain visibility. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lazega, E., & Higgins, S. S. (2014). *Redes sociais e estruturas relacionais*.
- Lee, J., Gereffi, G., & Beauvais, J. (2012). Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(31), 12326-12331.
- Lefaix-Durand, A., Kozak, R., Beauregard, R., & Poulin, D. (2009). Extending relationship value: observations from a case study of the Canadian structural wood products industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 389-407.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- LePine, J. A., & King, A. W. (Eds.). (2010). Editors' comments: Developing novel theoretical insight from reviews of existing theory and research. *The Academy of Management Review*, 506-509.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial marketing management*, 34(7), 732-748.
- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of operations management*, 25(6), 1075-1082.
- Liu, K., Arthurs, J. D., Nam, D., & Mousa, F. T. (2014). Information diffusion and value redistribution among transaction partners of the IPO firm. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1717-1726.
- Lucatelli, S. (2000). Appellations of origin and geographical indications in OECD member countries: economic and legal implications. OCDE, Directorate for food, agriculture and fisheries, trade directorate, 301-317.

- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.
- Machado, S. M., Paiva, E. L., & da Silva, E. M. (2018). Counterfeiting: addressing mitigation and resilience in supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(2), 139-163.
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research policy*, 31(2), 247-264. *Marketing Management*, 42(1), 47-58.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 265-301.
- Miguel; Brito; Fernandes; Tescari & Martins. (2014). Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(7), 559-576.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic management journal*, 24(10), 961-976.
- Minerbo, C., Kleinaltenkamp, M., & Brito, L. A. L. (2021). Unpacking value creation and capture in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 92, 163-177.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of marketing*, 67(1), 63-76.
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013-1023.
- Morali, O., & Searcy, C. (2013). A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of business ethics*, 117(3), 635-658.
- Morrow Jr, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. *Strategic management journal*, 28(3), 271-283.
- Nelson, R. & Winter, S. (2009). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nickerson, J. A., Wuebker, R., & Zenger, T. (2017). Problems, theories, and governing the crowd. *Strategic Organization*, 15(2), 275-288.

Nissen, H. A., Evald, M. R., & Clarke, A. H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through public–private- innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 473–482.

Nunes, M. F., & Park, C. L. (2021). The Intangible Costs of Environmental Fraud: Impacts for Brands, Trust, Corporate Identity, Image, Credibility, and Reputation. *Business Ethics and Environmental Fraud*, 185-206.

Obloj, T., & Capron, L. (2011). Role of resource gap and value appropriation: Effect of reputation gap on price premium in online auctions. *Strategic Management Journal*, 32(4), 447-456.

Obloj, T., & Zemsky, P. (2015). Value creation and value capture under moral hazard: Exploring the micro-foundations of buyer–supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1146-1163.

OECD - Organisation of Economic Co-operation and Development. (2008). Innovation Policy Platform. Accessed in Jun/2018.

OLAM.(2018). Re-imaginar Agricultura Global. Disponível em: < <https://www.olamgroup.com/content/dam/olamgroup/pdf/Corporate-Factsheet-Portuguese-June-2018.pdf>>. Acessado em 01 de Maio de 2020.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

ORIGIN - Organization for an International Geographical Indications Network – OriGIn. (2019). All you need to know about GIs. Retried from < <https://www.origin-gi.com/activities/all-you-need-to-know-about-gis.html>>. Accessed in Feb/2019.

Panda, M., Dehuri, S., & Wang, G. N. (2014). Social Networking. Q.

Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041.

Perez, M., Lopez-Yerena, A., & Vallverdú-Queralt, A. (2020). Traceability, authenticity and sustainability of cocoa and chocolate products: a challenge for the chocolate industry. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 1-15.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.

Pfeffer, J., Salancik, G., 1978. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper and Row, New York.

- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht.
- Qian, C., Wang, H., Geng, X., & Yu, Y. (2017). Rent appropriation of knowledge-based assets and firm performance when institutions are weak: A study of Chinese publicly listed firms. *Strategic Management Journal*, 38(4), 892-911.
- Qian, C., Wang, H., Geng, X., & Yu, Y. (2017). Rent appropriation of knowledge-based assets and firm performance when institutions are weak: A study of Chinese publicly listed firms. *Strategic Management Journal*, 38(4), 892-911.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, 30(2), 19-30.
- Ravasi, D., Rindova, V., & Dalpiaz, E. (2012). The cultural side of value creation. *Strategic Organization*, 10(3), 231-239.
- Recuero, R. (2017). *Introdução à análise de redes sociais*. – Salvador: EDUFBA.
- Reitzig, M., & Puranam, P. (2009). Value appropriation as an organizational capability: The case of IP protection through patents. *Strategic Management Journal*, 30(7), 765-789.
- Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50.
- Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management. *Journal of business ethics*, 82(1), 233-250.
- Samper, L., Giovannucci, D., & Marques Vieira, L. (2017). The powerful role of intangibles in the coffee value chain. *Economic research paper*, (39).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Schouten, G., & Glasbergen, P. (2012). Private multi-stakeholder governance in the agricultural market place: An analysis of legitimization processes of the roundtables on sustainable palm oil and responsible soy. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1030-2016-82859), 63.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (1934)*. Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural.

Scott, J. (2011). Social network analysis: developments, advances, and prospects. *Social network analysis and mining*, 1(1), 21-26.

Secretaria Especial de Desenvolvimento Social (2017). Agricultura Familiar é um caminho para a segurança alimentar. Retrieved from < <http://mds.gov.br/caisan-mds/noticias/agricultura-familiar-e-um-caminho-para-a-seguranca-alimentar>>. Accessed in Jan/2019.

Seuring, S., & Gold, S. (2012). Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 544-555.

Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44-62.

Smith, A. D., & Offodile, O. F. (2016). Green and sustainability corporate initiatives: a case study of goods and services design. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 6(3), 273-299.

Somaya, D., Kim, Y., & Vonortas, N. S. (2011). Exclusivity in licensing alliances: using hostages to support technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 32(2), 159-186.

Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2011). When do relational resources matter? Leveraging portfolio technological resources for breakthrough innovation. *Academy of Management Journal*, 54(4), 797-810.

Stuart, I., Mccutcheon, D., Handfield, R., Mclachlin, R. and Samson, D. (2002), "Effective case research in operations management: a process perspective", *Journal of Operations Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 419-433.

Swaminathan, V., & Moorman, C. (2009). Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. *Journal of Marketing*, 73(5), 52-69.

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Thom., A. M. T., Scavarda, L. F., & Scavarda, A. J. (2016). Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*, 27(5), 408-420.

Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., & Scavarda, A. J. (2016). Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*, 27(5), 408-420.

Toh, P. K., & Miller, C. D. (2017). Pawn to save a chariot, or drawbridge into the fort? Firms' disclosure during standard setting and complementary technologies within ecosystems. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2213-2236.

Ton, G., & Bijman, J. (2006). The role of producer organizations in the process of developing an integrated supply chain; experiences from Quinoa chain development in

Tracey, M., Lim, J. S., & Vonderembse, M. A. (2005). The impact of supply-chain management capabilities on business performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3), 179-191.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.

Troye, S. V., & Supphellen, M. (2012). Consumer participation in coproduction: "I made it myself" effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product. *Journal of marketing*, 76(2), 33-46.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

UNCTAD 2015 Commodities and Development Report 2015: Smallholder Farmers and Sustainable Commodity Development UNCTAD/SUC/2014

UNICEF. Children's Rights in the Cocoa-Growing Communities of Côte d'Ivoire. Synthesis Report. Disponível em: <<https://www.unicef.org/csr/css/synthesis-report-children-rights-cocoa-communities-en.pdf>> acessado em 14 Maio 2020.

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *scientometrics*, 84(2), 523-538.

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053-1070.

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2019). VOSviewer manual. Leiden: Univeriteit Leiden, 1(1), 1-53.

Vandecandelaere, E., Arfini, F., Belletti, G., Marescotti, A., Allaire, G., Cadilhon, J., & Wallet, F. (2009). Linking people, places and products (pp. 194-p). FAO.

Vargo, S. L. (2011). Market systems, stakeholders and value propositions: Toward a service-dominant logic-based theory of the market. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 217-222.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

- Vargo, S. L., & Morgan, F. W. (2005). Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of macromarketing*, 25(1), 42-53.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Vieira, L. M., Aguiar, L. K., & de Barcellos, M. D. (2010). Understanding the coordination mechanisms in a fair trade fruit supply chain. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3(2), 13-25.
- Vieira, L., Barcellos, M., Hoppe, A., & Bitencourt da Silva, S. (2013). An analysis of value in an organic food supply chain. *British Food Journal*, 115(10), 1454-1472.
- Volschenk, J., Ungerer, M., & Smit, E. (2016). Creation and appropriation of socio-environmental value in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 57, 109-118.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*.
- Wagner, S. M., Eggert, A., & Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of business research*, 63(8), 840-848.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Weerakkody, V., Dwivedi, Y. K., & Irani, Z. (2009). The diffusion and use of institutional theory: a cross-disciplinary longitudinal literature survey. *Journal of Information Technology*, 24(4), 354-368.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wichmann, B. K., & Kaufmann, L. (2016). Social network analysis in supply chain management research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Wilson, D. T., & Jantrania, S. (1994). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia marketing journal*, 2(1), 55-66.
- Windsor, D. (2017). Value creation theory: Literature review and theory assessment. In *Stakeholder Management* (pp. 75-100). Emerald Publishing Limited.
- Winter, M., & Knemeyer, A. M. (2013). Exploring the integration of sustainability and supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- WIPO - World Intellectual Property Organization (2013). *Informe Mundial sobre la Propiedad Intelectual: Reputación e Imagen en el Mercado Global*. Geneve, Switzerland. Accessed in 01 de Jun/ 2018.

WIPO - World Intellectual Property Organization (2019). What is Geographical Indication? Retried from < https://www.wipo.int/geo_indications/en/>. Accessed in Jan/2019.

WIPO - World Intellectual Property Organization. Geographical Indications (2011) – An Introduction. Disponível em:
<www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/geographical/952/wipo_pub_952.pdf>. Accessed in Jun/2018.

World Cocoa Foundation. CLCCG Annual Report. Disponível em:
<<https://www.worldcocoaafoundation.org/wp-content/uploads/2018/08/CLCCG2017AnnualReport.pdf>>. Acessado em 14 de Maio de 2020.

Wu, Z., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123.

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science quarterly*, 26(1), 58-65.

Yin, R.K. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Zahra, S. A. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of Management*, 01492063211018505.

APÊNDICE I

Lista dos artigos analisados no artigo de revisão sistemática

Academy of Management Review	A consumer perspective on value creation
International Journal of Management Reviews	Value creation through spin-offs: A review of the empirical evidence
Journal of Business Venturing	Multilateral R&D alliances by new ventures
	Defining the field of research in entrepreneurship
	A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration
	A comparison of the effect of angels and venture capitalists on innovation and value creation
	Toward a theory of transformative entrepreneuring: Poverty reduction and conflict resolution in Rwanda's entrepreneurial coffee sector.
Journal of International Business Studies	A model of cultural differences and international alliance performance
	Enhancing international customer-supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers
	How remote are R&D labs? Distance factors and international innovative activities
	Information technology and transnational integration: Theory and evidence on the evolution of the modern multinational enterprise
	Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value? The case of Indian firms
	US companies in transition economies: wealth effects from expansion between 1987 and 1999
Journal of Management	A Resource-Based Theory of Strategic Alliances
Journal of Marketing	Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm Value Creation
	Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures
	Product Innovations, Advertising, and Stock Returns
	Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis
	Merger strategies and shareholder value during times of relaxed antitrust enforcement: the case of large mergers during the 1980s
	Consumer Participation in Coproduction: "I Made It Myself" Effects on Consumers' Sensory Perceptions and Evaluations of Outcome and Input Product
	Relative Strategic Emphasis and Firm-Idiosyncratic Risk: The Moderating Role of Relative Performance and Demand Instability
	Firm Value Creation Through Major Channel Expansions: Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China
	Digital Business Strategy and Value Creation: Framing the Dynamic Cycle of Control Points
MIS Quarterly	

Strategic Management Journal	Measuring Value Creation and Appropriation in Firms: The VCA Model
	Do firms learn to create value? The case of alliances
	Are network effects really all about size? The role of structure and conduct
	Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation
	Estimating Value Creation from Revealed Preferences: Application to Value-Based Strategies
	An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability
	Corporate reputation and sustained superior financial performance
	Rewarding value-creating ideas in organizations: the power of low-powered incentives
	Pricing process as a capability: a resource-based perspective
	Creating value through mutual commitment to business network relationships
	Centers of excellence in multinational corporations
	Creating value through mutual commitment to business network relationships
	Value creation and destruction in cross-border acquisitions: an empirical analysis of foreign acquisitions of u.s. firms
	Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the u.s. software industry
	A path to value creation for foreign entrepreneurs
	An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior
	Appropriability and the retrieval of knowledge after spillovers
	Are all 'sharks' dangerous? New biotechnology ventures and partner selection in R&D alliances
	Are joint ventures positive sum games? The relative effects of cooperative and noncooperative behavior
	Awards: a strategic management perspective
	Blocked but not tackled: who founds new firms when rivals dissolve?
	Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation
	Value creation and value capture with frictions
	Cross border acquisitions and the asymmetric effect of power distance value
	Does good governance prevent bad strategy: A study of corporate
	Exclusivity in licensing alliances Using hostages to support technology commercialization
	Firm growth adaptive capability and entrepreneurial orientation
	From hybrids to hierarchies Shareholder wealth effects of joint venture partner buyouts
	Geographic scope isolating mechanisms and value appropriation
	Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation
	Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures

	How do international joint ventures create shareholder value?
	Incremental value creation and appropriation in
	Information diffusion and value redistribution among transaction partners
	Make buy organize The interplay between research
	Managing for stakeholders stakeholder utility functions and competitive advantage
	Market frictions as building blocks of an organizational economics
	Managing knowledge in foreign entry strategies: a resource-based analysis
	Microfoundations for stakeholder theory Managing stakeholders
	Microfoundations in strategy research
	Microfoundations of strategic problem formulation
	Value creation in university-firm research collaborations: a matching approach
	Modularity and intellectual property protection
	Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms
	Pawn to Save a Chariot or Drawbridge Into the Fort
	Rent appropriation of knowledge based assets and firm performance when institutions
	Resource complementarity and value capture in firm acquisitions The role of intellectual property rights
	Role of resource gap and value appropriation effect of reputation gap on price premium in online auctions
	Value Appropriation as an Organizational capability: the case of ip protection through patents
	Role of resource gap and value appropriation: effect of reputation gap on price premium in online auctions
	Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research
	The intra-alliance division of value created through collaboration
	The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation
	The nature of partnering experience and the gains from alliances
	Strategic interaction in alliances
	Value creation through stakeholder synergy
	Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships
	Value creation in fine arts: a system dynamics model of inverse demand and information cascades
	Value creation in university-firm research collaborations: a matching approach
	Value creation and value capture under moral hazard: exploring the micro-foundations of buyer– supplier relationships
	Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations
	Value creation in e-business
	Strategic resources and performance: a meta-analysis

	When is cash good or bad for firm performance?
	The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions
	Takeover defenses, innovation, and value creation: evidence from acquisition decisions
	The long-term performance of horizontal acquisitions
	Value creation and value capture with frictions
	The relationship between portfolio diversification and firm value: the evidence from corporate venture capital activity
	The throne vs. The kingdom: founder control and value creation in startups
	Shareholder influence over director nomination via proxy access: implications for agency conflict and stakeholder value
	The coevolution of rent appropriation and capability development
Strategic Organization	Exploring structural embeddedness of product market activities and resources within business units
	Organizing practices in services: capturing practice-based knowledge for innovation
	Problems, theories, and governing the crowd
	Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance
	The business model: Present and future--beyond a skeumorph
	The cultural side of value creation
	The visible hand and the crowd: Analyzing organization design in distributed innovation systems
	The Strategic Management and Transaction Cost Nexus Past Debates, Central Questions, and Future Research Possibilities
The Academy of Management Journal	Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure
	Do they walk the talk? Gauging acquiring CEO and director confidence in the value creation potential of announced acquisitions
	Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration
	Rewiring: cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations
	Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks
	The competitive implications of certifications: the effects of scientific and regulatory certifications on entries into new technical fields
	When do relational resources matter? Leveraging portfolio technological resources for breakthrough innovation

APÊNDICE II

Protocolo de pesquisa qualitativa

1. Proposta da pesquisa

O objetivo desse estudo foi Analisar como a sustentabilidade influencia na criação de valor na rede do cacau-chocolate sul Bahia;

2. Questão de pesquisa

Como a sustentabilidade influencia na criação de valor na cadeia do cacau e chocolate de origem?

3. Base conceitual e teórica

Abordagem conceitual de Valor;

Abordagem teórica da Resource based-view;

4. seleção dos casos

Os principais critérios de seleção dos casos são:

- i) Cadeia agroalimentar protegida por selo de indicação geográfica;
- ii) Representatividade na produção em contexto nacional e internacional;
- iii) Cadeia agroalimentar inserida em circuitos globais de valor.

5. Coleta de dados

Serão realizadas entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas, dentro das conformidades éticas exigidas, que garantam ao entrevistado a confidencialidade da entrevista. Sendo: a) Entrevistas com os produtores, cooperativas, associações, distribuidores, poder público, varejo interno e externo, terceiro setor e outros *stakeholders*. b) Documentos internos das organizações, dos setores e das instituições nacionais e internacionais de controle.

6. Análise de dados

Definir e analisar os códigos de acordo com os objetivos da pesquisa;

Descrição do estudo de caso único *within case*;

Aplicação de dados qualitativos em técnicas quantitativas num desenho multimétodos .

APÊNDICE III

Capítulo 4: roteiro semiestruturado de utilizado em entrevista

<p>CRIAÇÃO DE VALOR PARA A CADEIA</p> <p>Diferentes tipos de valor</p> <p>Organização regional e multistakholder</p> <p>Capacidades regionais</p> <p>Sustentabilidade</p>	<p>1 Como você vê as vantagens e as obstáculos de atuar como produtor de cacau e chocolate de qualidade na região? (seja vantagens de localização, tecnológicas ou de relacionamento)</p> <p>2 Você conhece ou participa de alguma discussão coletiva nesse segmento de qualidade na região? Quais os problemas mais centrais discutidos? Como funciona?</p> <p>3 Na sua percepção como as colaborações entre diferentes organizações podem agregar para a região? Você conhece ou participa de algum tipo de parceria ou colaboração nesse segmento?</p> <p>4 Existe algum tipo de liderança ou coordenador nesse tipo nesse segmento de qualidade para a região?</p> <p>7 Na sua percepção quais principais atores regionais que mais influenciam no mercado de qualidade? Se tivesse que indicar três deles, quais os mais influentes?</p> <p>5 Você percebe algum tipo de pressão pela sustentabilidade na cadeia? Que tipo e como funciona isso?</p> <p>6 Como você observa a implementação da IG na região? O que você vê de positivo e negativo para a região?</p> <p>8 Como você percebe as mudanças nesse segmento de qualidade/IG nos últimos anos? E como você imagina esse mercado nesse nos próximos anos?</p>
<p>APROPRIAÇÃO DE VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO</p> <p>Recursos organizacionais</p> <p>Relacionamentos interorganizacionais</p>	<p>9 O que um produtor de cacau e de chocolate precisa ter para atuar no mercado de qualidade?</p> <p>10 Para você, alguma instituição tem maior poder numa negociação com sua organização? Como funciona?</p> <p>11 Que tipo de resultado você espera com o fortalecimento desse mercado de qualidade?</p> <p>12 Que tipo de resultado você espera com a implementação da IG na região e sua organização?</p> <p>13 Quem são os atores da cadeia na região que você mais mantém contato? E como esse contato é feito?</p>
<p>FINAL</p>	<p>- Deixar que o entrevistado faça comentários finais e reflexões gerais na captura de novos insights;</p> <p>- Solicitar a assinatura do TCLE;</p> <p>- Realizar o agradecimento formal.</p>

APÊNDICE IV

PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA



Rio de Janeiro, 7 de maio de 2019

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – CEPH

Parecer n. 28/2019

Pesquisador responsável: Ícaro Célio Santos de Carvalho

Centro/Escola: EAESP

Pós-Graduação: Doutorado em Administração de Empresas (CMCD)

Orientador (a): Luciana Marques Vieira

Título do projeto de pesquisa: “Criação e apropriação de valor em cadeias agroalimentares: uma perspectiva multistakeholder. ”

Financiamento: Não

Relator: Kaizô Beltrão

Apresentação

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo a elaboração de uma tese doutorado que visa analisar as cadeias agroalimentares do segmento de origem que tenham sido reconhecidas através de um selo distintivo, mais especificamente neste estudo, das regiões protegidas por Indicação Geográfica. Para isso o pesquisador pretende identificar a influência dos recursos tangíveis e intangíveis na criação e captura de valor nas cadeias agroalimentares.

Para tal, o pesquisador realizará um estudo de caso múltiplo, utilizando-se uma abordagem qualitativa com diferentes e múltiplos *stakeholders* em cadeias de suprimentos no segmento de origem no Brasil, tais como: Cadeia do Cacau - no “Sul da Bahia”, cadeia do café - no Cerrado Mineiro e na cadeia do vinho - no Vale dos Vinhedos. Todos estes casos, estão no mesmo contexto de proteção a partir da Indicação Geográfica, um tipo de selo distintivo global.

Assim, pretende o pesquisador: (i) identificar como os relacionamentos ocorrem nessas cadeias de suprimento; (ii) mapear os atores que mais influenciam na criação de valor