

# **Gestão estratégica na produção e comercialização do cacau em São Tomé e Príncipe /África: diferenciação a partir do cacau orgânico**

*Strategic management in production and marketing of cocoa in Sao Tome and Principe/Africa: differentiation from organic cocoa*

**Clélia Eleyde Ramos Pires<sup>1</sup>**  
**Rodolfo Araujo de Moraes Filho<sup>2</sup>**

## **Resumo**

A presente pesquisa objetivou analisar os fatores que caracterizaram a mudança de ênfase da produção do cacau tradicional para o cacau orgânico em São Tomé e Príncipe na África e sua repercussão na organização de pequenos produtores. A pesquisa de natureza qualitativa e descritiva quando ao método de interpretação dos dados, teve como procedimento para a observação do fenômeno em foco, o estudo de casos múltiplos. O referencial teórico retratou o conceito de gestão estratégica, ambiente concorrencial e comércio internacional. Na análise, verificou-se que as forças competitivas e as variáveis do ambiente não agem de forma isolada. Elas se complementam tanto na gestão da produção e comercialização do cacau orgânico como na do cacau convencional, embora os preços sejam diferentes para ambos no mercado internacional. Identificou-se que a Kaoka (uma empresa de chocolate francesa) é cliente e também ao mesmo tempo, fornecedora da Cooperativa de Exportação do Cacau Biológico do arquipélago saotomense. Concluiu-se que o cacau orgânico implantado recentemente no país, com preço alto no mercado internacional, tem proporcionado uma soma maior de dinheiro para os agricultores

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR, Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, Recife-PE, CEP: 52171-900, cleliapires@gmail.com, (81) 3320-6471

<sup>2</sup> Doutor em Administração, Professor Associado da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR, Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, Recife-PE, CEP: 52171-900, rodolfoamfilho@yahoo.com.br, (81) 3320-6471

com a venda do produto. A nova rota estratégica aumentou o poder aquisitivo dos produtores, mas para que isso perdure é necessário que estes continuem a produzir de uma forma sustentável, com auxílio de novas tecnologias e continuem a exportar para diversos mercados, inclusive para o de outros países europeus que não apenas o da França. Quanto à contribuição que o presente estudo pode aportar a teoria tem-se a evidência de que para o desenvolvimento de países cuja economia é ainda essencialmente agrícola, um caminho possível é a organização dos pequenos agricultores em entidades associativas que se esmeram em apoiar a produção e estas mesmas associações, ligadas a uma cooperativa que passa a se especializar na comercialização dos produtos desenvolvendo os mercados.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Diferenciação. Cacau Orgânico. São Tomé e Príncipe. África.

### **Abstract**

*This paper analyzes the factors that characterized the shift in emphasis from traditional cocoa production to organic cocoa in Sao Tome and Principe in Africa and its impact on the organization of small producers. The qualitative and descriptive research regarding the method of data interpretation had the he study of multiple cases as procedure for observing the phenomenon in focus. The theoretical referential portrayed the concept of strategic management, competitive environment and international trade. The analysis found that the competitive forces and environment variables do not act in isolation. They complement each other both in the management of production and marketing of organic cocoa such as in conventional cocoa, though prices are different for both in the international market. It was found that the Kaoka (French chocolate company) is customer and supplier of Cooperativa de Exportação do Cacau Biológico in San Thome at the same time. It was concluded that the recently implemented organic cocoa in the country, with high price in the international market, has provided a higher sum of money to farmers with the product sales. The new strategic route increased the purchasing power of producers, but to endure it is necessary that they continue producing in a sustainable manner, with the help of new technologies and continue to export to various markets, including that of other European countries not only in France. Regarding the contribution that this study may bring to the theory, there is the evidence that for developing countries whose economy is still primarily agricultural, one possible way is to organize small farmers into associative entities that excel in supporting the production and these same associations, linked to a cooperative specialized in the marketing of products developing markets.*

**Keywords:** Strategic Management. Differentiation. Organic Cocoa. Sao Tome and Principe. Africa.

## Introdução

As ilhas de São Tomé e Príncipe fizeram parte de um ponto geográfico estratégico desde a sua descoberta, onde os colonizadores portugueses extraíam e exploravam as riquezas do arquipélago. A atividade econômica do país tem como base principal a agricultura e pecuária e o caso mais recente (entre 1998 a 2007), este tem estado a explorar petróleo em cooperação conjunta com a Nigéria. O país investe na cultura do cacau, coco, café, pimenta do reino, azeite da palma (azeite dendê). O arquipélago situa-se no Golfo da Guiné no continente africano e é formado por duas ilhas, sendo a ilha de São Tomé a maior e a de Príncipe, a menor. A ilha de São Tomé distancia-se 360 km do continente. E a ilha do Príncipe dista do continente a aproximadamente 160 km e a distância entre as duas ilhas é de 150 km. A área aproximada da ilha de São Tomé é de 859 km<sup>2</sup> e a ilha do Príncipe é de 142 km<sup>2</sup>, num total de 1001 km<sup>2</sup> e abriga cerca de 170.000 habitantes.

### 1.1 Problema de Pesquisa

O cacau produzido no arquipélago é comercializado em dois sistemas diferentes: convencional e orgânico (biológico). Nessa última, a produção e comercialização iniciou-se em 2005. Para a direção do Ministério de Planeamento e Finanças de São Tomé e Príncipe (2004, p. 26),

o setor de exportação, que sempre foi a principal atividade geradora de divisas, é dependente da produção do cacau que, desde finais dos anos 70 tem baixado de rendimento devido à queda dos preços no mercado internacional e não só. Após a independência, as empresas foram nacionalizadas e entregues a gestão nacional sem experiência, o que contribuiu grandemente para a queda sucessiva de produção.

A direção do Ministério de Planeamento e Finanças de São Tomé e Príncipe - MPF relata que, nos finais de 1970 o cacau teve baixo rendimento devido a queda dos preços no mercado internacional e a

nacionalização das empresas fizeram com que a queda de produção se tornasse mais acentuada. Nos anos 70 o cacau produzido no país era do tipo convencional. Mais recentemente é que se começou a produzir o cacau orgânico (biológico). A queda do cacau referida pelo MPF não evidencia e nem discrimina o tipo de cacau que fora comercializado. Fez-se uma generalização do produto, sem levar em conta o tipo do cacau que deixara de ser competitivo no mercado internacional tendo em conta que existem dois tipos de cacau no país. Segundo Barel (2005) o arquipélago de São Tomé e Príncipe foi o lugar pelo qual o cacau entrou na África em 1822. Há ainda hoje *forastero amelonaos* antigos que produzem um aroma do cacau subtil. Dai que se pode mensurar a importância desse produto no mundo contemporâneo para a economia local e “mundial”. O nível das exportações do cacau convencional, jamais representou o volume tão expressivo de produção para exportação como havia sido expressivo em 1918. O país figurou no *ranking* de produtores mundiais em 1918 (ano de glória da produção cacauera), onde fora o primeiro produtor mundial de cacau com 35.800 toneladas. Durante todo o período que vai de 1918 até 1960, a produção para São Tomé permaneceu no auge. Em 1960 as plantações do cacau ainda eram significativas no arquipélago e ao longo dos anos a produção se mantivera. Só em 1974 (ano anterior à independência) é que esta produção começou a declinar devido provavelmente à mudança de gestão.

O produto passou por momentos conturbados que culminaram em decréscimo de produção acentuada (10.000 toneladas de cacau foram consideravelmente reduzidas para 4.750 toneladas em 1995, num intervalo de 10 anos). Quando o arquipélago conseguiu a independência em 1975 (em circunstâncias difíceis com o Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe – MLSTP), também herdou a economia de *plantation* e suas estruturas sociais. Esse fenômeno é explicado de acordo com “o sistema de lavoura que fora baseado nas plantações” e estas, enfrentaram a falta de mão-de-obra experiente forçando os agricultores a abandonarem a terra. A “vassoura de bruxa” foi uma praga que ocorreu no Brasil. Tal praga devastou plantações brasileiras

culminando em baixa produção e exportação do produto. Nos anos 70 o “preço do cacau oscilou no mercado internacional e em termos de troca, houve uma queda global de 58% entre 1980 e 1993, antes de se recuperar em meados dos anos 90 conforme relatório das Nações Unidas sobre São Tomé e Príncipe (United Nations, 1998). Os preços se desequilibraram a partir de 1988 e o cacau atingiu a sua cotação mais baixa em 1999/2000 devido ao conflito armado na Costa do Marfim (principal produtor da *comodite* na África em sua forma tradicional).

Para Menezes e Carmo Neto (1993) “os aspectos de natureza conjuntural foram a infeliz coincidência de vários fatores adversos, como quedas sucessivas da produção que coincide com o período de excedentes mundiais de produção, níveis elevados de estoques, condicionando longa permanência de baixos preços praticados no mercado mundial, entre outros.” Assim, a crise da atividade cacauera ocasionou mudanças significativas na paisagem agrária e na dinâmica econômica do país com o aparecimento de novas formas de organização do trabalho, diversificação produtiva e alterações significativas na produção, comercialização e no mercado do cacau.

O país já esteve em uma posição mais confortável, de acordo com Prado (1970) “a qual representara no século XVIII a XIX, o *ranking* mundial de maior produtor e exportador de cacau.” A exploração do cacau era feita através de grandes empresas agrícolas estatais, na qual se concentravam mais de 90% das terras com valor agrícola. Essa situação só perdurou até 1987, pois, a economia passou de uma centralização para a economia de mercado.

*Em 2004 foi lançado o primeiro Programa de Ajustamento Estrutural (PAE) financiado pelo Banco Mundial no valor de 17 milhões de dólares. Diversos projetos ambiciosos foram implementados, dentre os quais qual se destaca o Projeto de Privatização Agrícola e Desenvolvimento de Pequenas Propriedades (PPADPP). [O arquipélago, mesmo possuindo um solo fértil, não consegue atingir o auge de exportações no que diz respeito a produtos agrícolas]. Um dos grandes constrangimentos*

*econômicos é a fraca diversidade dos produtos de exportação, representada quase exclusivamente pelo cacau, que tem vindo a perder cotação no mercado internacional, [conforme havia referido num dos parágrafos acima], (MPF, id., ib.).*

O período de 2000 a 2002 deu sinais de que não houve recuperação significativa e elevação do volume das exportações no arquipélago, como se pode observar na tabela 1. Conforme referido num dos parágrafos acima, o Estado são-tomense não apresenta estatísticas de exportações do cacau de acordo com os dois sistemas de produção. Os dados da tabela 1 não evidenciam a especificação sobre quais tipos de cacaus que efetivamente exportados.

**Tabela 1** - Composição das Exportações (de bens) de São Tomé e Príncipe (em toneladas)

<b>Produtos</b>	<b>2000 (ton)</b>	<b>2001 (ton)</b>	<b>2002 (ton)</b>
Cacau	3.759,3	2.603,1	3.274,6
Café	14,1	11,1	4,1
Coco	676,4	491,2	484,2
Outras culturas	1.525,4	1.245	1.500,5

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística de São Tomé e Príncipe, 2004.

Na tentativa de representar os dados do cacau nos anos acima, fez-se necessário representar também outras culturas, de forma que se pudesse visualizar o desempenho desta em relação às demais. Em virtude da não especificação do volume de exportações do cacau, tendo em conta a existência de dois sistemas de produção e mercados totalmente distintos, verifica-se que o cacau convencional tem vindo a perder mercado e em contrapartida, a Federação Nacional dos Agricultores de São Tomé e Príncipe - FENASTP indicou o aumento da demanda do cacau orgânico no mercado internacional como a principal causa do aumento do preço. É neste sentido que se pretende fazer um estudo sobre as estratégias utilizadas na produção e comercialização do cacau orgânico tendo em vista o aumento da sua demanda no mercado internacional face a queda de demanda do cacau convencional que é

produzido e comercializado a mais tempo no país. Posto isso, faz-se o seguinte questionamento:

**A partir de que período a diferenciação introduzida nos processos de produção e comercialização da cultura do cacau orgânico teve início no país e dentro de que medida essa estratégia de diferenciação vem produzindo resultados positivos para a economia do país e particularmente, para os produtores que decidiram adotar essa rota estratégica?**

## **1.2 Objetivos**

Como objetivo geral o presente estudo visou analisar os fatores que caracterizaram a mudança de ênfase do cacau convencional para o cacau orgânico (biológico) e sua repercussão nas associações ou comunidade de pequenos produtores que comercializam o cacau orgânico.

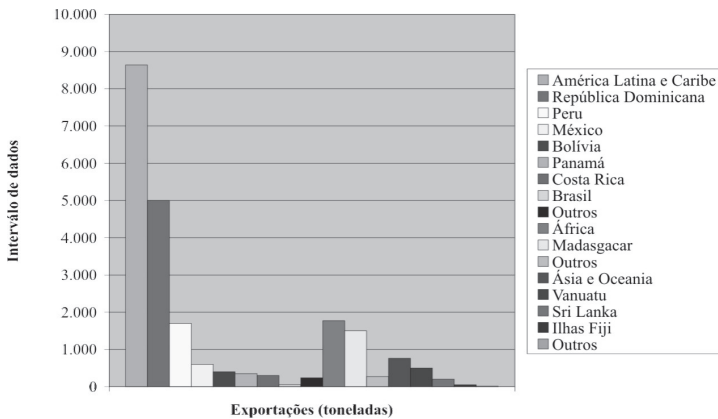
Como objetivos específicos, analisar e compreender: a) a estrutura do processo produtivo das associações produtoras do cacau orgânico e sua Cooperativa; b) a sustentabilidade da atividade agrícola no que diz respeito a tecnologia utilizada, tipo de beneficiamento adotado, pesquisa e comercialização; c) identificação e caracterização do nicho de mercado; d) análise das cinco forças do mercado competitivo segundo Porter (fornecedores, clientes, concorrentes, produtos substitutos, novos entrantes) e sua relação com as variáveis do ambiente.

## **2 Caracterização da Produção e Comercialização do Cacau no Mundo e em São Tomé e Príncipe**

### **2.1 Contextualização de Produção e Comercialização do Cacau Orgânico**

Segundo Barbieri e Carvalho (2007) a Internacional Cocoa Organization (ICCO), a organização que congrega produtores e consumidores mundiais de cacau não monitora a produção e comercialização de cacau orgânico, mas apresenta oficialmente uma

estimativa deste mercado. Em 2005 ano em que a Cooperativa de Exportação do Cacau Biológico de São Tomé iniciou as atividades de comercialização, por exemplo, a produção mundial anual foi de 15,5 mil toneladas de cacau e o total de exportações aproximou-se de 11,2 mil toneladas. Ainda de acordo com a ICCO (2006), “os valores devem ser utilizados com cuidado devido as limitações do processo de coleta de dados em especial relativos à comercialização, pois, existem diversas fontes de consulta”, tais como: Organizações Não Governamentais – ONG’s e órgãos certificadores em relutância de pequenos empreendedores que oferecem dados comerciais devido ao fato de haver poucos estudos sobre o setor. A figura 1 abaixo evidencia a exportação mundial de cacau orgânico com base nos dados fornecidos pela ICCO em 2006.

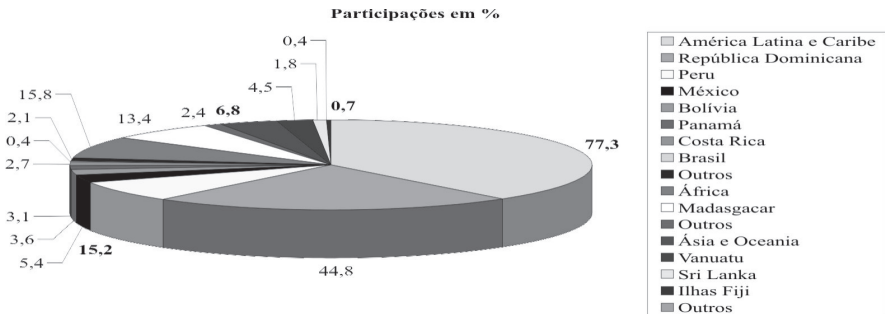


**Figura 1** - Exportação do Cacau Orgânico

**Fonte:** ICCO, 2006.

A figura 2 evidencia participações de exportações em percentagem, na qual a América Latina apresenta a maior fatia com 77,3%, a África apresenta 15,2%, a Ásia e Oceania apresentam 6,8%. Alguns países de cada continente também estão representados na figura 2 e somente a República Dominicana (América) apresenta 44,8%, Madagáscar, país africano, apresenta 13,4% e Vanuatu apresenta 4,5%.





**Figura 2 - Exportação de Cacau Orgânico em Percentagem**

**Fonte:** Elaboração da autora com base nos dados da ICCO, 2006

*Merece destaque nesse cenário de escassez de informação, o estudo apresentado pela Export Promotion of Organic Products from África (EPOPA), programa criado pela Agência Sueca para o Desenvolvimento Internacional, que realizou um mapeamento junto a 90% dos importadores europeus de cacau orgânico apresentando uma estimativa de consumo em 2003 de 14 mil toneladas de cacau em amêndoas, ou do equivalente processado (Barbieri e Carvalho, 2007).*

Os autores relatam ainda que foram “consultados os mais relevantes importadores, como as empresas Rapunzel, Claro e Gepa e produtores de chocolate orgânico como *Barry Callebaut e a Icam*”. Vale ressaltar que as “amêndoas eram provenientes de Bolívia, Peru e República Dominicana com destaque para *Confederacion Nacional de Cacaucultores Dominicanos (CONACADO)*” que é “uma cooperativa de mais de 9 mil produtores que havia exportado 6 mil toneladas no período” (EPOPA, 2003). No Brasil, através de um projeto chamado Cacau Orgânico, iniciado em 2001, 71 fazendas do sul da Bahia, totalizando mais de 3700 ha., estão sendo gradativamente certificadas pelo Instituto Biodinâmico (IBD) (CALLEBAUT, 2009).

Vale ressaltar a importância do comércio justo, tendo em vista a importância da produção e comercialização do cacau orgânico. Comércio justo é uma parceria de troca, baseada no diálogo, transparência e

no respeito que procura o maior equilíbrio no comércio internacional. Esse tipo de comércio “contribui para o desenvolvimento sustentável oferecendo melhores condições de troca, fixando direitos a produtores e trabalhadores desfavorecidos” (FINO, 2001 apud ICCO). No mundo existem diversas empresas que lidam com produções orgânicas. Sendo o cacau, a Kaoka é uma delas. A empresa compra o cacau biológico (orgânico) de São Tomé e Príncipe e foi criada em 1993 por André Deberdt. Especializada em desenvolvimento do programa em Agricultura Biológica no mundo inteiro, esta respeita o ambiente, a biodiversidade e assegura rendimentos decentes aos produtores e suas famílias de modo a garantir um compromisso qualitativo necessário a uma política estável de promoção ao futuro. Outras informações sobre a Kaoka serão desenvolvidas no subitem cliente ou comprador da análise de dados.

### **3 Referencial Teórico**

#### **3.1 Conceito de Estratégia e Gestão Estratégica**

Nas organizações, deve-se preocupar com o negócio de forma estratégica, ou seja, definir qual o caminho, maneira ou ação mais adequada para atingir os objetivos da empresa. Segundo Dantas e Moraes Filho (2006, p. 70) a estratégia reflete o posicionamento da firma no mercado e define como a organização pretende se conduzir em relação à concorrência no setor onde atua.

Segundo Tavares (2000), estratégia deriva de uma expressão Grega *strategos*, que significa literalmente “a arte do General”. O mundo contemporâneo importou esse conceito e o ampliou incorporando um contexto mais abrangente considerando variáveis particulares e peculiares do ambiente de negócios, ou seja: introduziu a análise de variáveis macro-econômicas, sociais, tecnológicas e a interferência das variáveis do ambiente político como forma de melhor conhecer o “terreno” diminuindo as incertezas.

Bateman (1998) relata que, “existe o ambiente competitivo que é composto pelos seus concorrentes, fornecedores, consumidores, novos

entrantes e substitutos”. Os pequenos agricultores no seu processo de produção e comercialização do cacau orgânico detêm em sua estratégia a exportação para a França, ou seja, utilizam estratégia de diferenciação. Segundo Porter (1986), estratégias competitivas são “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição favorável numa indústria, a fim de enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”. O autor faz relato ainda, sobre estratégias genéricas que podem ser utilizadas pelas empresas para um bom desempenho nos mercados, que são: a liderança de custo total, enfoque e diferenciação. Vale ressaltar que a lucratividade de uma empresa não depende apenas da posição que ela ocupa em relação aos seus concorrentes, mas também, da estrutura do setor ou ramo de negócio. O macroambiente é o nível geral (do ambiente externo que pode influenciar decisões estratégicas) onde se inclui a política, condições econômicas e outros fatores que são fundamentais e afetam as organizações. Assim, o ambiente internacional é relevante, de modo que, na economia mundial, por exemplo, a legislação do comércio é uma influência governamental importante nos negócios.

O pensamento estratégico é um processo de síntese, onde se utiliza a intuição e a criatividade, cujo resultado é uma perspectiva integrada da empresa. As organizações, no contexto atual, para se manterem no mercado têm que enfrentar um ambiente extremamente competitivo que lhes obrigam a buscar eficiência, eficácia e efetividade no seu processo produtivo e em todos os sistemas de apoio administrativo comercial e de suprimento. Certo (2003, p. 149), define planejamento estratégico como “um planejamento de longo alcance que se concentra na organização como um todo.” Por longo prazo ou longo alcance entende-se que seja um período de três a cinco anos, ou seja, esse planejamento é realizado no nível institucional da empresa. Ao elaborar o planejamento estratégico, os gerentes consideram a organização como um todo e questiona o que deve ser feito a longo prazo para que as metas organizacionais sejam atingidas. O processo de planejamento estratégico envolve diversos fatores, tais como: plano; plano estratégico; plano versus gestão; temporização ou *timing*, entre outros.

Segundo Hoffmann (1981) planos são documentos em forma de relatórios que contêm as informações necessárias para implementar, executar e controlar as proposições feitas. Plano estratégico é um documento técnico elaborado para detalhar e orientar o desenvolvimento do processo que deve estabelecer ações e táticas operacionais. O plano versus gestão corresponde à relação técnica versus processo. O processo de gestão estratégica envolve a análise externa e a análise da adequação interna ao ambiente externo (Tavares, 2005, p. 72).

Para Kotler (1998), preço “é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer o uso de um produto ou serviço”.

Segundo Oliveira (2001), “as empresas têm diferentes etapas e processos de estabelecimento e implementação das estratégias”. As empresas produtoras do cacau orgânico necessitam de uma prospecção para o futuro de acordo com as suas estratégias ao ponto de evidenciarem se a estratégia de diferenciação é ideal para o tipo de negócio como forma de terem mais projeção no futuro. Segundo Cavalcanti (2001) “os cenários representam uma das principais técnicas administrativas para interagir as visões das pessoas com as estratégias empresariais”.

### **3.2 Ambiente Concorrencial e Comércio Internacional**

As empresas podem desempenhar suas atividades e ter sucessos a longo prazo em um ambiente em constante mutação se elas desenvolverem de forma eficaz as estratégias que lhe permitam enfrentar o conjunto de forças competitivas que, segundo Porter (1986), define a “estrutura de competição da empresa em seu ramo de atividades”.

Existem métodos para a diferenciação das estratégias e estes podem assumir diversas formas, tais como: projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; entre outras. A estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os custos, mas eles não são alvos estratégicos primários. Para Dantas e Moraes Filho (2006) a estratégia de

diferenciação “permite à empresa obter vantagens competitivas sobre seus oponentes em determinados segmentos ou nichos de mercado”.

Porter, (1986), quando realizou o estudo da estratégia competitiva, ensinou que,

“a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria (...), embora de um modo diferente do que na liderança de custo”.

Uma empresa, cooperativa e associação pode alcançar um desempenho superior obtendo vantagem competitiva em custo ou em diferenciação ou em ambos. Segundo Porter (1990, p. 57) “o custo é de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência.” Ainda de acordo com o autor, isso só será possível “a menos que o preço-prêmio resultante exceda o custo da diferenciação, um diferenciador não conseguirá alcançar um desempenho superior. Porter (1990, p. 33) relata que “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. “A organização de bens e serviços, em geral, têm origem distinta e os locais de produção são dispersos” (HOFFMAN et al., 1987). Dentro da cadeia produtiva, os canais de comercialização envolvem produtores, intermediários e consumidores. No que tange a comercialização Menezes e Carmo Neto (1993), relatam que “a comercialização é o mecanismo primário de coordenação das diversas atividades que envolvem produção, distribuição e consumo, incluindo a intermediação”. Segundo Brant (1980), essa condução funciona como “uma corrente ou cadeia, ligando o produtor ao consumidor por meio de vários elos intermediários,”. Os elos intermediários são os “agentes e componentes dessa cadeia” (STEELE, 1971). A comercialização cria um fluxo, que são os canais, de acordo com as instituições envolvidas.

Competitividade, segundo Amaral (p. 42, 2007) “é um processo que tem uma estreita relação com a capacidade competitiva da nação na qual a empresa está inserida.” Faz-se necessário que também se explore

o conceito de concorrência em relação ao conceito de competitividade. Zylbersztajn (2001) define “a competitividade como a capacidade de uma empresa crescer e se desenvolver de modo sustentável sendo a característica de uma empresa”. No processo de produção e comercialização de produtos orgânicos, deve-se ter informações da relação existente entre a associação dos produtores do cacau orgânico e o nível de dependência e independência que existe entre o cliente, ou seja, pretende-se observar se a Kaoka compra o cacau orgânico apenas de São Tomé e Príncipe ou se existem outros países que também lhes fornece.

*No desempenho competitivo das empresas destaca-se o elemento-chave da vantagem competitiva a presença de um modelo estratégico de gestão empresarial internacional competitivo, explicitando as relações de dependência que são subliminares ao desempenho positivo das firmas. (Porter, 1990).*

O comércio internacional oferece benefícios de modo que países possam desenvolver esforços na produção de bens com custos relativos mais baixos, exportando seus excedentes e importando bens que produzem com ineficiência ou bens que não produzem no mercado local. Segundo Silber e Sayad (1999), no estudo do comércio internacional depara-se com situações que merecem atenção, tais como: país que se destaca na produção de determinado produto; mudanças constantes na taxa de câmbio; governos incentivando as exportações de seus países; volatilidade do sistema financeiro internacional; globalização dos mercados e formação dos blocos econômicos. Estes são alguns problemas relacionados ao comércio internacional, que são tratados na teoria econômica. Cassar (2004) relata que existem “várias justificativas para o comércio exterior”, tais como: diferentes condições de clima com a produção agrícola de países diferentes; a diversidade mineral do subsolo de diferentes regiões do planeta determina que alguns países sejam mais ricos em alguns tipos de minérios do que outros; ganhos de escala pela produção de grandes volumes de maneira repetitiva proporcionam redução dos custos de produção; divisão do trabalho gera

a especialização das atividades como um todo e determina ganhos de produtividade pelo melhor aproveitamento dos recursos e diferentes níveis de consumo e produção entre países os levam a compatibilizar de maneira conjunta as fontes de produção com os consumidores. É importante que uma empresa, indústria, associação ou cooperativa reúna condições para se envolver no comércio internacional para obter ganhos, do que contar apenas com a sua produção doméstica.

*O comércio exterior pode ser visto como benéfico ao desenvolvimento da soberania de um país, a partir do momento em que gera crescimento econômico, diversidade de produtos e de oportunidade; entretanto, pode ser visto de forma maléfica a partir do momento em que os países possam ver deteriorados alguns elementos do seu parque industrial em decorrência de sua baixa competitividade internacional tornando-se dependentes exclusivamente da importação deste ou daquele produto (Cassar, 2004, p. 69).*

### **3.3 Cooperativismo e Associativismo**

O cooperativismo é uma forma mais estruturada de associação que adquire força competitiva quando atua em segmentos mais amplos de negócios. Uma cooperativa para se consolidar requer uma mentalidade empresarial de organização de médio e grande porte. Segundo Verhagen 1984, p. 25 e 26 (*apud* Miranda, 1998) “a concepção de sociedade/cooperativa desenvolvida é definida como uma sociedade formada por grupos informais e por complexas organizações cooperativas, respeitando”: a sociedade cooperativa como uma associação de pessoas, na maioria, com recursos limitados, que se dispuseram a trabalhar juntas de forma contínua; um ou mais interesses comuns e organização controlada de forma democrática com lucros e custos dividido equitativamente. As associações e cooperativas, na verdade, estão constituídas por pessoas que se unem com um fim específico. Segundo Oliveira (2006, p. 3) “a constituição jurídica das cooperativas é diferente da constituição jurídica das empresas

em geral.” As cooperativas concorrem com as empresas em geral no mercado, o diferencial de constituição jurídica pode ser transformado em vantagens ou desvantagens. Segundo Bartone (*apud* Bueno, 2000, p. 36) a cooperativa permite uma participação altamente competitiva, melhorando efetivamente sua estratégia de atuação, da produção agrícola nacional, não somente melhorando o poder de negociação da porteira para dentro, mas também da porteira para fora. No caso específico do cacau orgânico em São Tomé e Príncipe, os produtores que constituem as pequenas associações ou comunidades desse tipo de cacau são dirigidos por uma cooperativa que dita as regras para a produção.

### **3.4 Modelo de Análise**

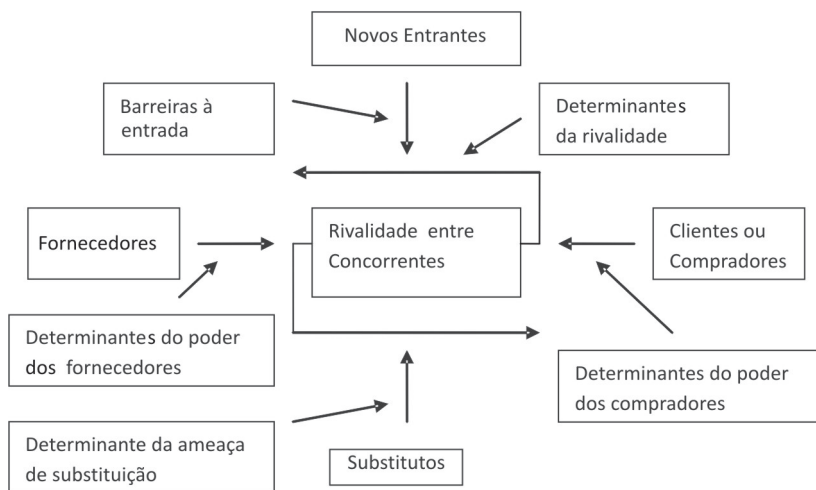
Com o fim de atingir os objetivos da pesquisa, adotou-se um esquema para levantamento de dados a partir de um modelo de análise de modo a caracterizar as unidades produtoras e comercializadoras de cacau orgânico e algumas unidades do cacau convencional, constituindo assim, a base para a aplicação dos conceitos originados da fundamentação teórica no sentido de se chegar à análise e interpretação dos dados. O modelo utilizado na pesquisa foi o de ambiente concorrencial de Michael Porter, e o de variáveis do macro-ambiente que influem nas atividades de funcionamento da firma (Cooperativa).

#### **3.4.1 Ambiente Concorrencial**

Esse modelo é composto conforme o autor por cinco forças competitivas, a saber: (1) poder de barganha dos clientes, primeira variável, os clientes interagem, fazendo com que os preços sejam forçados para baixo, ameaçando e barganhando por melhor qualidade e mais serviços agregados ao produto, jogando muitas vezes os concorrentes uns contra os outros, sacrificando a rentabilidade da empresa; (2) poder de barganha dos fornecedores, a segunda variável (pode apresentar um poder de negociação entre os participantes de uma empresa, ameaçando elevar os preços das matérias-primas,



insumos ou produtos finais e a qualidade dos produtos); (3) rivalidade da concorrência dentro de seu ramo de atividades, terceira variável, assume a forma de disputa por posição com o uso de estratégias (concorrência de preços, publicidade, introdução de novos produtos e aumento de serviços ou de garantias de clientes) e a disputa é decorrente de fatores comportamentais; (4) ameaça de novos concorrentes, a quarta variável aponta fatores que influenciam as barreiras à entrada de uma empresa ou atividade em um determinado mercado, economias de escala, diferenças entre produtos patenteados, identidade da marca, custo de mudança, política governamental (a aprovação da lei da União Européia proporcionou a entrada de 5% de gorduras vegetais ao chocolate) e o acesso aos canais de distribuição e (5) ameaça de produtos substitutos, caracterizada como a quinta variável que fortemente é influenciada pela evolução tecnológica, pois, permite ou possibilita reduções de custos, preços e/ou margens elevadas de lucro como se pode observar na figura 3.



**Figura 3 - Modelo do Ambiente Concorrencial**

**Fonte:** Adaptado de M. Porter, 1986

As variáveis do macro-ambiente por sua vez são compostas por ambiente: político e legal; social; econômico; tecnológico e natural. Todos esses conceitos serão utilizados na análise dos dados conforme será na sequência apresentado.

## 4 Metodologia

### 4.1 Características do Estudo

A pesquisa quanto a sua forma é de natureza descritiva. Para o levantamento e interpretação dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa que segundo Richardson (1999, p. 82), “explora particularmente as técnicas de observação direta e entrevistas semi-diretivas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema”. Com relação ao método empregado, caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos tendo as observações se dado em associações de produtores de cacau orgânico que estão vinculadas à Cooperativa de Exportação de Cacau Biológico - CECAB e em algumas empresas produtoras do cacau convencional, localizadas no norte e noroeste de São Tomé e Príncipe.

Vergara (2005) e Denzin (1989) ensinam que “a seleção de um caso (para estudo – *grifos nossos*), em um sentido amplo, deve considerar os seguintes critérios: caracterizar o fenômeno como uma experiência viva; representar fatos contextualizados; ser histórica e relacionalmente embasada; possibilitar a compreensão de aspectos processuais e interacionais; incorporar atendimento *a priori* do fenômeno; produzir entendimento e ser inacabada.

O campo de investigação desta pesquisa foi o espaço geográfico da ilha de São Tomé, no qual existem 21 associações, produtoras e comercializadoras do cacau orgânico vinculadas a CECAB e 6 empresas que comercializam cacau convencional. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 164) “campo de investigação abrange dois aspectos: limite no tempo, quando o fato deve ser estudado em determinado momento, e limite no espaço, quando deve ser analisado em certo lugar”.

O trabalho focou a gestão estratégica na produção e comercialização do cacau em São Tomé e Príncipe dentro do contexto que retrata o cacau orgânico a partir da diferenciação. Teve-se como contraponto a análise de preços e quantidades produzidas de cacau convencional de duas empresas que foram relacionados com os preços do cacau orgânico.

#### **4.2 Universo e Critérios para Seleção da Amostra**

Das 21 pequenas associações produtoras de cacau orgânico, apenas 12 iniciaram as atividades de produção e venda para Cooperativa no ano de 2005. A escolha da amostra foi intencional, com o objetivo de explorar múltiplos casos ricos em informações. O pesquisador escolhe uma amostra com a qual ele mais possa aprender de modo que os objetivos do trabalho possam ser compreendidos. A flexibilidade na escolha da amostragem permite a representatividade de dados na pesquisa. Contava-se inicialmente com uma população de 21 (vinte e uma associações que equivale a 100%) vinculadas a CECAB. O fato de apenas 12 (nova população que representa 57,14%) terem iniciado as atividades em 2005, definiu-se o critério para a seleção.

Das 12 (doze) associações, escolheu-se 8 (oito), equivalente a 38,09%, que se localizam num raio de aproximadamente 5 km (quilômetros) umas das outras (o que facilitou as deslocções na visita de campo), mas, também pelo fato destas terem dados representativos de produção e comercialização no período de dois anos que corresponde ao ano de 2005 e 2006 que mostrou a evolução dos mesmos. Estima-se que os resultados obtidos possam ser aproveitados na análise de fenômenos similares.

#### **4.3 Instrumento de Coleta de Dados**

Quanto aos instrumentos e técnicas de coleta de dados, foram utilizados dados secundários e primários. Dados secundários foram coletados no Instituto Nacional de Estatística - INE, Centro de

Investigação Agronômica e Tecnológica - CIAT, Ministério de Economia e Agricultura e no Ministério de Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe. A pesquisa bibliográfica incluiu ainda o material publicado em livros, jornais, e redes eletrônicas (informações sobre: Planeta orgânico; Vendas de Cacau; Preço do Cacau Biológico; Mercado do Cacau; Saúde dos Alimentos; Certificação Orgânica; Características Gerais do Cacau; Assesment of the movements of Global Supply and Demand) dados acessados na Internet entre 2006, 2007 e 2008. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas com os produtores de pequenas associações de cacau orgânico, os responsáveis pela direção da CECAB e com o diretor e o agrônomo das empresas que produzem cacau convencional. Entrevistou-se responsáveis pela CECAB, tais como: o presidente; técnico da qualidade do cacau e gerente contador. Em seguida, fez-se entrevista com os representantes das oito associações. Entrevistou-se também o diretor de serviços do Centro de Investigação Agronômica - CIAT. Além das entrevistas acima, entrevistou-se ainda, o técnico do Programa de Apoio Participativo à Agricultura Familiar e Pesca Artesanal - PAPAFA, que relatou sobre a relação do programa do cacau orgânico no país com o fornecedor. A pesquisa de campo e as entrevistas foram realizadas no período de 20 de junho a 10 de agosto de 2007. Com os dados sendo reconfirmados em pesquisa levada a efeito dois anos depois (2009) para fins de um relatório encomendado por órgão do governo a nível ministerial.

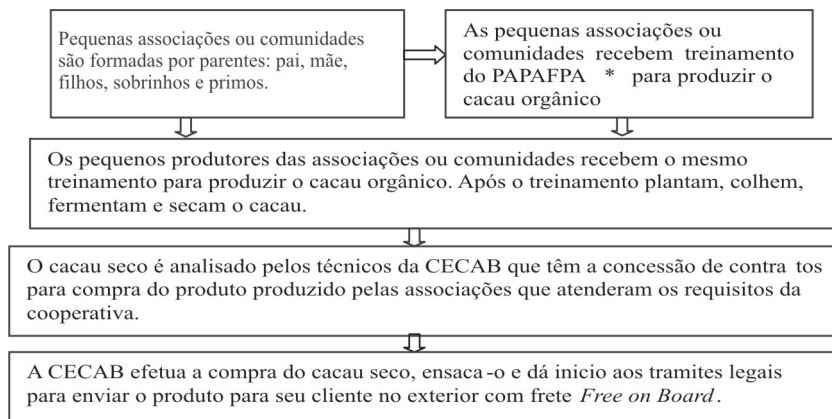
## **5 Resultados**

### **5.1 Caracterização da Cooperativa de Exportação (CEAB) e Empresas Componentes**

No arquipélago o cacau orgânico é produzido pelos pequenos produtores que estão inscritos nas pequenas associações. Estes desempenham papel crucial na venda de cacau para a CECAB. Atualmente as associações dos pequenos produtores estão mais concentradas na ilha de São Tomé com cerca de vinte cinco comunidades agrícolas. As associações dos pequenos produtores da ilha do Príncipe perfazem

cerca de nove comunidades agrícolas. Os produtores da ilha de São Tomé foram os primeiros que receberam treinamento, permitindo que começassem a produzir e a vender o cacau. As referidas comunidades agrícolas desenvolvem atividades, tais como: o processo produtivo (plantio, colheita, fermentação, secagem) e efetua a venda do cacau para a CECAB que analisa a qualidade do produto. Se o cacau estiver apto para ser exportado será ensacado e a documentação seguirá de acordo com os meios legais de modo que o produto possa ser exportado. Geralmente os produtos são exportados com frete *Free on Board - FOB*, pois, existe uma carência de navios locais que possam efetuar viagens com freqüência para o exterior. Vale ressaltar que a expressão *Free on Board* “é de origem inglesa e de uso corrente no comércio internacional” conforme Termos de Mercado Financeiro (2006) que define “o preço de uma mercadoria posta a bordo com todas as despesas incorridas, tais como: taxas alfandegárias, (carreto, etc.), exceto o seguro.” Isto é, o vendedor só encerra as suas obrigações quando o cacau transpõe a amurada do navio no porto de embarque indicado e, a partir deste momento, o comprador assume todas as responsabilidades quanto a perdas e danos.

Segundo o Jornal Tela Nón (2007) o cacau orgânico (biológico) está a ser vendido por mais de EUR 1.00 (um euro), aproximadamente EUR 1.10 (um euro e dez centavos) ou US\$ 1,50 (um dólar e cinquenta centavos) o quilo, o equivalente a vinte mil dobras (DBS 20.000,00) moeda de São Tomé e Príncipe. Os valores evidenciados em euros estão descritos no trabalho de modo que se tenha uma visão mais abrangente da venda do cacau no mercado externo, tendo em conta a forte presença que a moeda da comunidade europeia tem tido em relação a moeda de troca no mercado internacional, o dólar. A CECAB iniciou a **exportação do cacau orgânico** no segundo semestre de 2005, anteriormente, a cooperativa realizava um trabalho de conscientização, preparação e treinamento dos pequenos produtores para produzir e comercializar o cacau de acordo com as exigências do cliente. Esta possui uma estrutura de funcionamento simples como se pode observar na figura 4.



**Figura 4** – Estrutura da Cooperativa de Exportação do Cacau Biológico (CECAB)

**Fonte:** Cooperativa de Exportação do Cacau Biológico – CECAB, 2007

(\*) Programa de Apoio Participativo à Agricultura Familiar e Pesca Artesanal - PAPAFA

A produção e exportação do cacau orgânico em 2005 não foi tão representativa quanto a do ano de 2006 como se pode observar na tabela 2.

**Tabela 2** - Descrição da Produção do Cacau Orgânico em 2005 e 2006

Anos	Descrição em Toneladas		Dólares (USD)
2005	Produção total das associações (ou comunidades)	62 Toneladas Dobras em	Valores Convertidos em Dólar
	Receita da Cooperativa	206.745.000,00 DBS	15.521.21 U\$D
	Despesas da Cooperativa	228.658.000,00 DBS	17.166.31 U\$D
2006	Produção total das associações (ou comunidades)	130 toneladas	
	Receita da Cooperativa	672.957.753,8 DBS	50.499,03 U\$D
	Despesas da Cooperativa	44.415.000,00 DBS	3.334.42 U\$D

**Fonte:** Cooperativa de Exportação do Cacau Biológico – CECAB, 2007.

Os dados da tabela 2 evidenciam que em 2005 (quando a CECAB deu início à exportação do cacau orgânico) o valor da receita não foi significativo, este apresentou cerca de 15.521,21 US\$ e a despesa foi de 17.166,31 US\$, isto é, o valor da despesa em 2005 foi superior ao valor da receita no mesmo ano. Pode-se dizer que a gestão não foi boa do ponto de vista administrativo e econômico, entretanto, o corpo diretivo da cooperativa justifica-se, levando em consideração o início das atividades de venda do cacau que pode justificar tal versão. No período em que a pesquisa foi elaborada, conforme o Banco Central (2007) “o câmbio comercial do dólar (US\$) e euro (EUR) em relação a dobras (DBS) no mês de julho oscilou” e ficou em torno de:

- 1 US\$: corresponde a 13.626,03 DBS
- 1 EUR: corresponde a 18.461,90 DBS

Os dados fornecidos pela direção da cooperativa não coincidem com o preço de compra do cacau orgânico no mercado internacional (1,50 US\$ o kg), pois, dividindo a receita (15.521,21 US\$) pela produção das associações em 2005 obtém-se aproximadamente 250,34 US\$/T. E quando se divide esse valor por 1000 kg (de modo a ajustá-lo em quilos já que um quilo do cacau é vendido a 1,50 US\$) obtém 0,25 US\$, daí é que se observa que o valor calculado é bem menor em relação ao real valor de compra de cacau e posto isto, se deve ter cuidado e questionar o valor da receita apresentada. A situação da despesa em 2006 foi diferente em relação à despesa de 2005. O que se poderá dizer que houve melhor gestão do ponto de vista administrativo, baseada na experiência “mínima” adquirida após o primeiro ano de atividades. A produção do cacau orgânico aumentou de 62 toneladas para 130 toneladas. Isto é, a produção cresceu e as despesas da cooperativa foram inferiores em relação à receita, entretanto, os dados fornecidos pela cooperativa ainda não coincidem com o preço de compra do cacau no mercado. Dividindo a receita (17.166,31 US\$) pela produção das associações no referido ano obtém-se aproximadamente 388,45 US\$/t. E quando se divide esse valor por 1000 kg se obtém aproximadamente 0,39 US\$/kg e não 1,50 US\$/kg, e assim, observa-se que esses valores

fornecidos pela cooperativa são duvidosos e devem ser questionados. A cooperativa foi questionada e explicou a causa da não coincidência na relação do preço de venda do cacau com a receita como um possível erro cometido pela direção (no que tange a organização e arquivamento de dados pela parte do responsável que executa as tarefas contábeis) e afirmou ainda que procurará saber o que sucedeu de modo que isso não se repita nas próximas contabilizações. Para que um negócio seja considerado bom ou que dê certo é necessário que o lucro supere os gastos e neste caso, o fato da receita mesmo sendo duvidosa superou valor da despesa em 2006. O produto que era vendido a US\$ 0.15 (DBS 2.0000,00) o quilo, atualmente é comercializado a US\$ 1,50 (DBS 20.0000,00) aproximadamente. A FENASTP faz referência a este aumento devido à demanda do cacau orgânico no mercado internacional. Existem no país cerca de 1.117 pequenos agricultores que produzem o cacau orgânico (biológico). De acordo com a CECAB (2007), até o fim do mês de outubro, mais comunidades que funcionam como pequenas associações formadas por pequenos agricultores foram treinados para produzir o cacau orgânico. Assim, a CECAB contará com cerca de 30 comunidades agrícolas, sendo 25 na ilha de São Tomé (onde está localizada a capital do país) e 9 na ilha do Príncipe. Grande parte, dos produtores possuem certificados de exportação, que lhes foram atribuídos pela CECAB e Kaoka (chocolataria francesa). A Kaoka é uma fábrica francesa que detém o monopólio da compra do cacau orgânico, ou seja, é o cliente da cooperativa. Os pequenos agricultores engajados nesta filial do país têm apoio material e acompanhamento técnico dos profissionais do Programa de Apoio Participativo à Agricultura Familiar e Pesca Artesanal - PAPAFA. O referido programa executa e acompanha o projeto de comercialização do cacau orgânico de modo que a qualidade deste possa ser mantida. De acordo com o presidente da CECAB (2007), o aumento do preço do cacau orgânico poderá ocasionar a desvalorização do cacau convencional (tradicional) que é um tipo de cacau que é produzido e comercializado pelas pequenas e grandes empresas. Vale ressaltar que o cacau orgânico atualmente possui preço mais elevado que gira em torno de US\$ 1,50 dólares no



mercado internacional em relação ao cacau convencional que gira em torno de US\$ 0,90 dólares por cada quilo.

## **5.2 Ambiente Concorrencial**

Conhecidas as formas de plantio, colheita e comercialização do cacau orgânico no arquipélago são-tomense, passa-se agora à análise do Ambiente Competitivo, segundo o modelo de análise adotado, inspirado em Michael Porter. As variáveis estudadas são: os fornecedores e seu poder de barganha dentro do processo produtivo; a influência dos produtos substitutos; a ameaça de novos entrantes e suas possibilidades; a rivalidade atual entre concorrentes e o poder de barganha dos clientes ou compradores, que no caso específico é a empresa Kaoka de origem francesa.

### **5.2.1 Papel do Fornecedor**

A Kaoka, o Governo de São Tomé e Príncipe e associação de pequenos produtores são os fornecedores da CECAB. A empresa fornece sacos para ensacar o cacau para exportação. E o Governo são-tomense disponibiliza viaturas, como: tratores, e *jeeps* para transportar o produto. O CIAT, também fornece mudas de qualidade melhoradas em campos de experimentos para produtores do cacau orgânico e convencional. As mudas são previamente requisitadas pelos produtores. Após a requisição os produtores se dirigem ao CIAT para adquirir as mudas. Estes devem se deslocar ao Centro, porque não existe nenhum comprometimento do Centro para com os produtores no que diz respeito a logística dessas mudas, a responsabilidade é do produtor. A associação de produtores de cacau orgânico possui fornecedores de serviços e de processo. A quantidade de fornecedores é limitada. O fato de fornecedores serem limitados poderá implicar numa sobreposição de regras para o fornecimento de insumos e matérias-primas. Não existe prazo de entrega e recebimento de sementes selecionadas. Os pequenos produtores compram as sementes na sede do PAPAFA quando eles acharem que necessitam das mesmas. O cacau, deve se manter dentro do padrão de qualidade (sem violeta e com umidade que não ultrapasse 6,5 %).

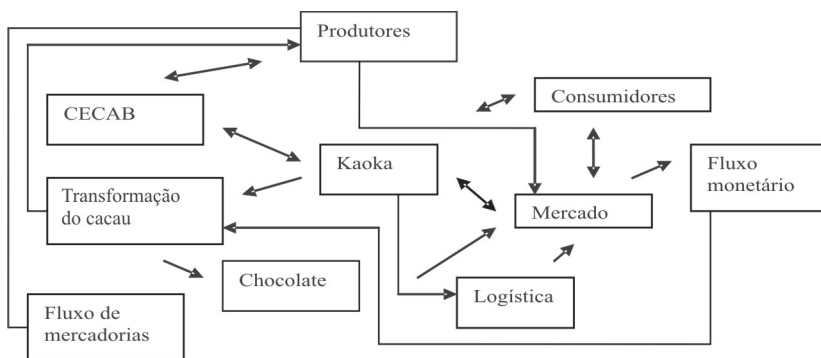
Essa qualidade é mantida como primeiro grau quando os pequenos produtores seguem as regras do contrato entre o fornecedor (Kaoka) e CECAB e esta por sua vez, com os pequenos produtores.

O não fornecimento da semente selecionada poderá originar problemas para a produção, fazendo com que a nova planta do cacau não se desenvolva. E isto tende a ocasionar que a planta não seja polinizada, e que não haja colheita do cacau amadurecido, retardando assim, todo o processo de fermentação, secagem e análise, entretanto, vale ressaltar que ainda não houve esse tipo de problema.

### **5.2.2 Produtos Substitutos (Cacau Convencional como Produto Substituto do Cacau Orgânico)**

A ameaça de produtos substitutos é fortemente influenciada pela evolução tecnológica. A produção do cacau orgânico e conseqüentemente, comercialização permite que este tenha preços e margens elevadas em relação ao cacau convencional. Segundo Porter (1986) “um produto substitui outro na execução da mesma função na mesma atividade de valor para o comprador. Aqui, considera-se que o produto substituto do cacau orgânico é o próprio cacau convencional que possui um preço de compra inferior ao preço de compra do cacau orgânico no mercado nacional e internacional, apesar de não serem usados na indústria com os mesmos fins. A autorização da UE para adicionar 5% de gorduras substitutas no chocolate gerou uma grande discussão. As leis de produtos alimentícios na Suíça permitem desde 1995 a utilização de até 5% de gordura vegetal no chocolate, entretanto, os produtores suíços preferem os ingredientes tradicionais. O funcionário do setor de desenvolvimento da *Lindt & Sprüngli*, considerado como um dos fabricantes de chocolate mais tradicionais do país afirmou “nossos produtos contêm apenas manteiga de cacau e não pretendemos mudar a nossa fórmula”. *Chocolatfrey* é uma empresa do grupo de supermercados Migros que domina 37% das vendas de chocolate em barra na Suíça. O representante desta empresa afirmou que “na firma a utilização de gorduras vegetais alternativas não está na pauta de discussão”. Conforme a direção da Associação Suíça de Produtores de

Chocolate Suíço (*Chocosuisse*) “nenhum fabricante de chocolates quer mudar radicalmente suas receitas, nosso país só introduziu essa norma dos 5% para se adaptar a regulamentação europeia”. O governo suíço se mostra pragmático ao explicar a adoção das novas regras. O vice-diretor do Departamento Federal da Saúde explicou apenas que querem eliminar da lei qualquer forma de protecionismo. A empresa Barry *Callebaut* afirmou que continuará a ser fiel a fórmula “100% manteiga de cacau” e as gorduras substitutas são utilizadas na empresa apenas em alguns produtos industriais ou à pedido dos seus próprios clientes. Ainda de acordo com *Switzerland's News and Information Platform* (2003) a “Nestlé apóia o regulamento. Porém os diretores, na sede da empresa em Vevey, Suíça, não vêem nenhuma necessidade em modificar as receitas de fabricação do chocolate. Essa lei trouxe algumas divergências em termos de opiniões em diferentes países, pois, nos países em que o consumidor já está habituado a chocolate feito com gorduras vegetais como na Grã-Bretanha, Irlanda e na Dinamarca é perfeitamente normal. Como o cliente da CECAB importa cacau para produzir chocolate, pode-se, exemplificar uma provável cadeia produtiva do chocolate produzido pela Kaoka na figura 7. Vale evidenciar a definição da cadeia produtiva. Pode-se dizer que todas as atividades articuladas antes da produção, após a produção até o consumo final (antes, dentro e fora da porteira, respectivamente) de um bem ou serviço constitui a cadeia produtiva.



**Figura 7** - Provável Cadeia Produtiva do Chocolate (Kaoka).

**Fonte:** Elaboração própria, 2008.

### **5.2.3 Ameaça de Novos Entrantes**

Essa variável em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes e a retaliação promovida pelos concorrentes existentes. Assim, existem fatores que influenciam as barreiras à entrada ou atividade em um mercado competitivo. Ainda não existem outras cooperativas que produzam cacau orgânico no país, entretanto, existem outros países que exportam o cacau orgânico e que a Cooperativa desconhece o tipo de estratégia utilizada. Um fator que poderá fazer com que a ameaça seja evidenciada mais claramente a nível nacional, é quando as empresas que comercializam cacau tradicional decidirem produzir e comercializar também o cacau orgânico para obterem maiores lucros. Além de São Tomé e Príncipe, Kaoka possui contratos de compra “em países, tais como: Equador (América do Sul) e Vanuatu (Pacífico)” (KAOKA, 2008). Andre Deberdt (fundador da empresa) e os seus colaboradores técnicos debatem sempre a incorporação de novos produtores ao programa de cacau biológico. Não se obteve dados de produção e comercialização de cacau orgânico dos países, acima referidos, mas, a Kaoka relata que “a maior produção de cacau é adquirida no Equador”. Se os dados do Equador e Vanuatu fossem fornecidos poder-se-ia fazer uma análise em relação à produção são-tomense.

### **5.2.4 Clientes ou Compradores**

De acordo com a direção da Cooperativa, a “Kaoka é o cliente ou comprador”. Na verdade, além de disponibilizar capital para outros gastos e fornecer sacos para ensacar o cacau orgânico, a chocolataria francesa também é cliente da CECAB. Todo cacau orgânico é exportado para um único cliente, com exclusividade, para a fabricação de chocolate preto. Vale ressaltar que a produção desse chocolate leva 66% de cacau é transformado em bombom e possui caráter de frutas, etc. Atualmente a Kaoka possui cerca de 3.000 produtores como parceiros. A empresa defende associação “Bio Equitativa” e reúne pequenos e médios empresários preocupados em produzir de acordo com critérios de desenvolvimento sustentável. Com a marca e o nome decidiram

comunicar junto aos consumidores. A marca garante o respeito do consumidor e conjunto de critérios ambientais sociais e éticos do comércio e da produção ao consumo. A lógica é global implica atores, tais como: produtores, empresas que transformam, os distribuidores e os consumidores que utilizam os produtos, ou seja, toda a cadeia produtiva do cacau. A marca “Bio Equitativo” (*Organic Fair Trade*) garante aos consumidores que o produto é portador desse logotipo e obtém os seguintes critérios de acordo com as regras definidas a nível internacional para a Agricultura Biológica e critérios do Comércio Equitativo. Os critérios que envolvem aspectos sociais complementares nos modos de produção, transformação e distribuição são: a formalização por contrato dos compromissos com os produtores locais; a tomada parcial ou total dos custos de certificação; o apoio técnico, ajuda no enquadramento permanente no que diz respeito às culturas e tradições locais; o seguro de um preço mínimo garantido no contrato permitindo uma remuneração justa dos produtores e garantia no diz respeito aos direitos elementares e fundamentais da pessoa. A venda de cacau que a CECAB faz para Kaoka é vulnerável, na medida em que suscita dependência para a Cooperativa. Se a Kaoka decidir não comprar cacau orgânico, os produtores serão prejudicados porque não terão como vender o produto para a Cooperativa que por sua vez, vende o produto para a chocolataria francesa. E os produtores estão intrinsecamente ligados a essa dependência, já que existe apenas um cliente. A segurança reside no fato de a Kaoka ser uma empresa ligada aos princípios éticos do comércio justo que emprega uma lógica de aquisição fundada em premissas tais como remuneração justa a pequenos produtores de sorte a permitir uma cobertura dos custos sociais. Em contrapartida os produtores comprometem-se a trabalhar numa relação de equilíbrio sustentável com o meio ambiente. O que dá um diferencial competitivo de qualidade e respeito junto aos consumidores internacionais.

De modo geral a Kaoka tornou-se em um tipo de cliente diferenciado a partir das vendas exclusivas que são feitas pela CECAB. Os clientes das empresas produtoras e comercializadoras do cacau convencional não são diferenciados diretamente, quando o cliente se interessa pelo

cacau, as empresas elaboram contrato de compra e venda e a transação é feita de acordo com os interesses do cliente. A forma de pagamento da Kaoka é feito por transferência bancária. O dinheiro é transferido para a conta da CECAB e esta gere de acordo com as suas necessidades.

### **5.2.5 Rivalidade entre Concorrentes**

A rivalidade entre os concorrentes representados indica que a concorrência é uma boa opção na tomada de decisões da direção da cooperativa no momento da compra e venda do cacau. A CECAB por ser a única cooperativa no país possui privilégios, como: preço estipulado para a compra de cacau nas associações de pequenos agricultores e poder de barganha do cacau, entre outros. Isso faz com que a cooperativa fique bloqueada para desempenhar outras tarefas que possam levá-la a atingir o seu potencial máximo. Nesse caso específico, não existe rivalidade entre Cooperativas de modo que se obtenha a oportunidade de melhorar participação no mercado já que a CECAB é a única cooperativa no país que compra e exporta cacau orgânico. Existe rivalidade entre a CECAB e empresas que produzem e exportam cacau convencional a nível nacional. A quantidade de cacau exportado pela CECAB ainda não é tão significativo em nível mundial, entretanto, a Kaoka, não importa cacau orgânico apenas de São Tomé e Príncipe, acredita-se que haja outros países no continente africano que concorrem com São Tomé e Príncipe. Teve-se a dificuldade em adquirir dados que pudessem mostrar a relação de alguns países africanos e até mesmo de outros continentes que também produzem e comercializam cacau orgânico, pois, observou-se que apesar do Governo incentivar a produção e comercialização do produto, não existe a preocupação de se ter um olhar, voltado para aquisição de informações de outros países com o objetivo de acompanhar o processo de gestão adotado no mundo.

### **5.3 Influência das Variáveis Externas**

O ambiente político e legal do país é favorável a produção e comercialização do cacau orgânico, a partir de infra-estrutura,

manutenção e incentivos em geral, disponibilizado pelo Estado. A maior parte dos agricultores que fazem parte do projeto de *filière* do cacau biológico ou orgânico, inspirou produtores mais novos e com pouca experiência, a fazerem parte do projeto através de diálogos. A Cooperativa também desempenhou seu papel de conscientizar os produtores que não possuíam informações do projeto da cadeia produtiva do cacau orgânico no sentido de prepará-los. Assim, o ambiente social foi crucial nesse processo. O ambiente econômico tem sido favorável a cooperativa apesar desta não ter capital ou recursos consideráveis. O ambiente econômico tem sido propício à exportação devido ao preço do cacau orgânico no mercado. O ambiente tecnológico tem sido auxiliado pela tecnologia de produção. Os equipamentos disponibilizados para medir o grau de umidade, violeta, contabilização de lucros, gastos e arquivamento de documentos têm sido plausíveis à Cooperativa, entretanto, esta ainda carece de equipamentos mais modernos. Geralmente as indústrias utilizam três tipos de tecnologias, a saber: tecnologia de produtos; de gestão e por último, de processo. Observou-se que as associações, atreladas à CECAB usam tecnologia de produtos e de gestão, apesar desta última ainda ser incipiente. O ambiente natural desempenha um papel fundamental na ajuda e controle de matérias primas, insumos e o meio ambiente em geral com ausência de produtos químicos na produção do cacau orgânico. Isto já não se aplica a empresas que produzem e comercializam cacau convencional, tendo em conta que a ausência de produtos químicos não desenvolve esse tipo de cacau.

## **6 Considerações Finais**

A primeira intenção da pesquisa foi analisar e compreender a estrutura do processo produtivo das associações ou comunidades e cooperativa do cacau orgânico no arquipélago de São Tomé e Príncipe. O fato de não haver a especificação das receitas e a quantidade exportada do cacau, tendo em vista a existência de dois tipos de produção e comercialização do produto (convencional e orgânico) agiu como fator

limitante para um entendimento mais completo das perspectivas do cacau orgânico nos mercados mundiais. Muito embora se tenha informações de que o seu preço tem permanecido mais alto que o convencional no mercado internacional.

Outro fator limitante foi a falta de informações sobre as condições de comercialização dos diferentes países concorrentes (os da África em particular) especialmente a Costa do Marfim principal produtor de cacau da região) que comercializam esse tipo de produto para as grandes empresas fabricantes de chocolate no mundo, em geral, multinacionais.

A segunda intenção foi analisar a sustentabilidade, no que diz respeito à tecnologia utilizada, beneficiamento de pesquisa e comercialização do produto orgânico. Dados da pesquisa evidenciaram que a tecnologia utilizada pelos pequenos produtores não valoriza o crescimento das quantidades produzidas pelas associações e a tecnologia disponibilizada pela própria Cooperativa carece de equipamentos mais modernos.

Vale ressaltar que o cacau orgânico tende a ter maior demanda no mercado internacional, por conta do seu preço que chega a atingir cerca de US\$ 1,50 dólares em relação ao preço do cacau convencional que possui US\$ 0,90 dólares o quilo, entretanto, o cacau orgânico tenderá a ter maior demanda e conseqüentemente, maior valor no futuro. Além disso, o desenvolvimento da cultura orgânica exigirá maiores investimentos e cuidados em relação à cultura convencional, tendo em vista a saúde e o bem estar social e se depara com conceitos como comércio justo e preservação do meio ambiente com sustentabilidade. Para que o meio ambiente seja preservado, é necessário que haja uma consciência ambiental, isto é, os produtores deverão ter informações e qualificações adequadas para o desenvolvimento das tarefas.

A terceira intenção da pesquisa foi identificar o nicho de mercado. Os dados confirmam que o nicho do cacau orgânico é voltado para o mercado europeu. A CECAB exporta o seu produto para a Kaoka, fábrica e chocolataria francesa.



Por fim, o objetivo de analisar o cacau orgânico a luz do modelo de Porter foi estudar a concorrência e a sustentabilidade do processo de produção e comercialização do cacau orgânico a partir do modelo de gestão que mostraram que a Cooperativa possui fragilidades no que diz respeito a fornecedores, produtos substitutos, novos entrantes, clientes ou compradores e rivalidade entre os concorrentes, tendo em vista a ausência de alguns dados dos potenciais concorrentes africanos, americanos e asiáticos que também comercializam cacau orgânico. As variáveis do ambiente evidenciaram o seu real desempenho na Cooperativa, tendo em conta que o ambiente econômico tem sido favorável a exportação do produto.

A ausência de um olhar mais crítico e a falta de informações, descaso para observar e analisar o que a concorrência faz em nível mundial faz com que a gestão estratégica da produção e comercialização do produto ainda tenha que passar por processos longos até atingir o ponto concomitante de uma gestão eficaz e eficiente. O amadorismo de alguns agricultores e a falta de meios, tais como: equipamentos, tecnologias mais avançadas, fortes investimentos e estratégias voltadas para o desenvolvimento do produto ainda é lento. E assim, o produto não terá condições de competir no mercado que a cada dia que passa tem sido mais competitivo. Se o Governo santomense continuar a incentivar a produção, a cultura poderá ter mais resistência com tendências para maior crescimento no futuro. Se existirem mais fornecedores, ao ponto da Cooperativa ter mais opções de fornecimento de materiais e serviços, o produto poderá adquirir mais visibilidade e por conta disso, mais clientes poderão, buscar alternativas para subsidiar e garantir a compra desse tipo de cacau.

Portanto é crucial que o Governo continue em parceria com a CECAB e os produtores se unam com os associados em comunidades para produzir mais e com melhor qualidade dentro de padrões exigidos, de modo que o produto possa ser valorizado no exterior e que mais empresas possam interessar-se pelo produto. O que sugere estar acontecendo em São Tomé e Príncipe com o governo tendo encomendado um relatório a partir da pesquisa, para aferir a evolução de suas ações

na área. No caso a pesquisa agiu como instrumento de sencibilização para o governo buscar conhecer suas vantagens competitivas com vistas ao estabelecimento de uma estratégia comercial para a *filiière* do cacau orgânico no país.

Dada a importância dessa pesquisa no mundo contemporâneo, faz-se sugestão e recomendações, tais como: que mais pesquisas sejam elaboradas no país com base em estudos de países experientes e com maior nível de maturidade do negócio de produção e comercialização do produto, como o Brasil por exemplo, e que a fruta (cacau) tenha o aproveitamento máximo da casca para produzir ração animal, combustível, adubo e a mucilagem para a fabricação de polpa para sucos.

No que concerne a contribuição que o presente estudo pode aportar à teoria, tem-se a evidência de que a cooperação com países cuja economia é ainda essencialmente agrícola (não vê a curto prazo perspectivas de inserir-se em uma rota de industrialização) a linha de ser seguida é a organização dos pequenos agricultores em entidades associativas que juntas buscam suporte com vistas a uma produção mais tecnificada. E estas mesmas associações, ligadas a uma cooperativa que passa a se ater à comercialização dos produtos desenvolvendo os mercados. Essa configuração organizativa vem sendo observada em outros casos ligados à agricultura familiar com relativo grau de sucesso como é, por exemplo, o caso do Brasil na organização de APL's para produção de biodiesel a partir da biomassa.

## Referências

AMARAL, Brenda M. do. *Análise dos fatores determinantes das exportações brasileiras de açúcar no período de 1995 a 2005*. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2007.

ASSESSMENT of the movements of global supply and demand. Disponível em: <[www.icco.org/statistics](http://www.icco.org/statistics)>. Acesso em: 20 maio 2008.

AZEVEDO, Paulo F. de. Concorrência no Agrobusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (Org.). *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 61-79.

BARBIERI, José C.; CARVALHO, André P de. *Rótulos ambientais de produção orgânica como ferramenta de acesso a mercados de países desenvolvidos: análise dos casos da soja em grãos e do cacau em amêndoas*. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 9., 2007, Curitiba. Disponível em: <<http://engema.up.edu.br/arquivos/engema/pdf/PAP0175.pdf> >. Acesso em: 10 maio 2008.

BAREL, Michael. Le commerce du cacao dans le monde: structures de la filière. *Chocolat et Confiserie Magazine*, n. 410, Sept./Oct. 2005. Disponível em: <[www.publications.cirad.fr/une\\_notice](http://www.publications.cirad.fr/une_notice). Acesso em 8 maio 2008.

BATERMAN, Thomas S. *Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRANDT, S. A. *Comercialização agrícola*. Piracicaba, SP: Livroceres, 1980. 195 p.

CALLEBAUT Barry. Casos de sucesso: cacau orgânico, baiano e internacional. *Revista A Lavoura*, n. 659, dez. 2009. Disponível em: <<http://www.organicnet.com.br/2009/06/cacau-organico-baiano-e-internacional/>>. Acesso em: 30 dez. 2009.

CARACTERÍSTICAS gerais do cacau. Disponível em: <<http://www.todafruta.com.br>>. Acesso em: 25 julho 2007.

CAETANO, Gilberto. Cenários estratégicos. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 106-121.

CASSAR, Mauricio. Uma análise das teorias clássicas de comércio exterior. in: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. (org). *Comércio exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 68 - 97.

CERTIFICAÇÃO orgânica. Disponível em: <[www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)>. Acesso em: 17 maio 2008.

CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COMISSÃO EXECUTIVA DO PLANO DA LAVOURA CACAUEIRA. *Site corporativo*. Disponível em: <<http://www.ceplac.gov.br>>. Acesso em: 28 dez. 2006.

DANTAS, Cleber; MORAES FILHO, Rodolfo A de. Estratégia competitiva para empresas produtoras de hotículas no sistema orgânico. *REGE-USP: Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 67-77, 2006.

DENZIN, Norman K. *Interpretive interactionism*. London: Sage, 1989.

FAIR trade: Organic Cocoa. Disponível em: <[www.icco.org.com](http://www.icco.org.com)>. Acesso em: 10 maio 2008.

FISCAIS da saúde dos alimentos. Disponível em: <[www.ibd.com.br/news\\_detalle](http://www.ibd.com.br/news_detalle)>. Acesso em: 30 ago. 2007.

HOFFMANN, Rodolfo; ENGLER, Joaquim. *Administração da empresa agrícola*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1981.

\_\_\_\_\_. *Administração da Empresa Agrícola*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 325 p.

KAOKA. Disponível em: <[www.kaoka.fr](http://www.kaoka.fr)>. Acesso em: 7 jul. 2008

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas 1998.

\_\_\_\_\_. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2005.

MARCONI, Maria de A.; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENEZES, S.; CARMO NETO, D. *A modernização do 'agribusiness' do cacau*. Salvador, BA: CARGILL, 1993. 180 p.

MERCADO de cacau. Disponível em: <[www.ceplac.gov.br/radar/mercado\\_cacau](http://www.ceplac.gov.br/radar/mercado_cacau)>. Acesso em: 20 ago. 2007.

MIRANDA, Denise de. *Associativismo rural, Agroindústria e Intervenção*. Lavras: UFLA, 1998. 125 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU CACAO. *Analyse de la conjoncture cacaoyere mondiale*:

22 berners. Londres: 1999/2000. Disponível em: <[http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/doc\\_download/40-french-1999-2000-annual-report.html](http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/doc_download/40-french-1999-2000-annual-report.html)>. Acesso em: 15 maio 2008.

PLANETA ORGÂNICO. Disponível em: <[www.planetaorganico.com.br/cabruca2](http://www.planetaorganico.com.br/cabruca2)>. Acesso em: 20 nov. 2007.

PORTER, Michael E. *Estratégias competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRADO JUNIOR, Caio. *Historia econômica do Brasil*. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1970.

RICHARDSON, Roberto J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÃO TOMÉ e PRÍNCIPE. Ministério do Planejamento e Finanças. *Resumo do diagnóstico da situação da população e gênero em São Tomé e Príncipe*. São Tomé, 2004.

SILBER, S. D. ; SAYAD, João. Comércio Internacional. In: VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval (Org.). *Manual de economia*. São Paulo: Saraiva, 1999, p. 459-482.

STEELE, H. *Comercialização agrícola*. São Paulo: Atlas, 1971.

SUBIDA do preço do cacau biológico no mercado nacional pode enfraquecer ainda mais a produção do cacau convencional. Disponível em: <[www.cstome.net/diario/index.htm](http://www.cstome.net/diario/index.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2006.

TAVARES, Mauro C. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TERMOS do mercado financeiro. Disponível em: <[www.ajudabancaria.com/termos\\_mercado\\_f.html](http://www.ajudabancaria.com/termos_mercado_f.html)>. Acesso em: 18 fev. 2006.

TIME que ganha não muda: a partir de agosto novos regulamentos europeus vão autorizar a utilização de até 5 % de gorduras substitutas na produção do chocolate. Disponível em: <[www.swissinfo.org/por/swissinfo](http://www.swissinfo.org/por/swissinfo)>. Acesso em: 14 maio 2008.

UNITED NATIONS. *Common Country Assessment*. São Tomé e Príncipe, 1998.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.