

# DINÂMICA CONCORRENCIAL DA CADEIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL DO CHOCOLATE COBERTURA

*Shuji Nagai*

*Renato Luiz Sproesser*

*Mario Otávio Batalha<sup>1</sup>*

**RESUMO** – Este artigo trata da dinâmica concorrencial entre os agentes econômicos que compõem a cadeia de produção agroindustrial do chocolate cobertura no Brasil. Nele são sugeridos os fatores da crise nas fazendas de cacau e possíveis soluções, as estratégias usadas nos segmentos estudados, as interrelações entre os vários estágios da cadeia produtiva, oportunidades de mercado e tendências da cadeia produtiva no Brasil.

**Palavras chaves:** Agribusiness, cadeia produtiva, vantagem competitiva, chocolate.

## INTRODUÇÃO

O cacau representou, por longo período, um dos principais produtos de arrecadação de divisas do Brasil. Segundo Nascimento (1994), ele impulsionou a economia baiana na década de 70, período em que atingiu 35% das exportações nordestinas. O excedente econômico obtido nesse período constituiu uma das principais fontes de recursos para o financiamento da industrialização do país. Porém, atualmente, as lavouras de cacau vêm atravessando sérias dificuldades. Apesar de a produção mundial de amêndoas de cacau estar crescendo,

---

<sup>1</sup> Shuji Nagai, M.Sc., e Prof. Mário Otávio Batalha, Dr. Ing., são pesquisadores do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI), do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. Prof. Renato Luiz Sproesser, Dr. Ing., é professor da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul e pesquisador do GEPAI. GEPAI - DEP – UFSCar. Via Washington Luis, km 235, Cx. P. 676 - 13565-905 - Sao Carlos - SP - Brasil.

houve redução drástica da sua produção no Brasil. A produção brasileira, que em 1984/85 foi de aproximadamente 407.000 toneladas, caiu, no período de 10 anos, safra 1994/95, para 210.000 toneladas (ICCO,1996), reflexo da crise que o setor atravessa no momento. Os baixos preços internacionais, aliados a alguns planos econômicos lançados pelo governo, além de outros fatores estruturais e conjunturais que serão destacados ao longo deste artigo, levaram grande parte das fazendas a elevado grau de endividamento e à situação de falência generalizada (Menezes & Carmo-Neto, 1993). A consequência desse fato foi a redução dos tratos culturais dispensados à lavoura, com conseqüente queda na produtividade. Nesse mesmo contexto, deve-se ressaltar o surgimento de novas pragas nas plantações de cacau da região, sendo a mais importante delas a “vassoura-de-bruxa”.

Para se ter uma idéia da gravidade desses fatos basta, mencionar que a produtividade média das fazendas caiu de 47 @/ha, em 1980, para os 31 @/ha atuais. Podem-se citar, a título comparativo, algumas fazendas experimentais da Malásia que atingem produtividade superior a 200 @/ha (Nascimento, 1994).

Por outro lado, e fazendo parte da mesma cadeia produtiva, observa-se o crescimento sistemático do mercado de chocolate. Segundo a ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Balas e Derivados), este mercado movimentou, em 1995, cerca de US\$ 1,5 bilhão, com uma produção de 244 mil toneladas, números estes que fazem do Brasil o quinto maior produtor mundial de chocolate (Gallucci,1995). O consumo *per capita* de chocolates no Brasil é de 1,56 quilo por ano, muito inferior ao encontrado em outros países como Argentina (3,8 quilos), Estados Unidos (4,6 quilos) e Suíça (9,9 quilos). O baixo consumo brasileiro permite vislumbrar excelentes perspectivas de crescimento interno para este mercado, nos próximos anos.

Assim, o principal objetivo deste estudo foi analisar a dinâmica concorrencial desses dois segmentos do complexo agroindustrial cacauero, como forma de avaliar os problemas e apontar as possíveis soluções para o conjunto do *agribusiness* brasileiro do cacau.

## ARCABOUÇO TEÓRICO UTILIZADO

O arcabouço teórico deste estudo fundamentou-se em aspectos distintos, porém complementares, do estudo das cadeias de produção agroindustrial e de suas dinâmicas de funcionamento.

O primeiro enfoque utilizado está ligado aos conceitos da mesoanálise e da análise sistêmica. O enfoque mesoanalítico delimita um espaço de análise situado entre os objetos de estudo da micro e da macroeconomia. Esse espaço de análise coaduna-se perfeitamente com as noções de *filière* e de *commodity system approach*, também exploradas pelo trabalho apresentadas brevemente a seguir. O espaço de análise delimitado por este enfoque pode ser analisado segundo uma ótica sistêmica, centralizando as atenções na análise estrutural e funcional dos subsistemas e das interdependências que se formam no interior desse sistema integrado (Batalha, 1997).

O conceito de cadeia de produção agroindustrial (ou cadeia agroindustrial) encontra suas origens em duas vertentes metodológicas e analíticas diferentes. Uma delas, oriunda da economia industrial francesa, repousa no conceito de *filière* (Batalha, 1993), enquanto a segunda está associada aos estudos norte-americanos sobre *commodity system approach* (Davis & Goldberg, 1957). Com o sacrifício de algumas nuances, pode-se considerar que essas duas escolas de pensamento consideram uma cadeia agroindustrial como sendo uma sucessão de operações de transformação independentes, ligadas por dado encadeamento tecnológico que permite que determinada matéria-prima avance no processo produtivo até chegar ao consumidor final. Além dessa abordagem eminentemente tecnológica, uma análise da cadeia de produção deve considerar o conjunto das relações comerciais, financeiras e econômicas que se estabelecem entre os agentes econômicos, envolvidos, direta ou indiretamente, em operações que compõem a estrutura tecnológica da cadeia (Arena, 1983).

Este foi o enfoque utilizado para delimitar o espaço de análise objeto deste artigo. Por meio das idéias apresentadas acima, procurou-se caracterizar os segmentos que compõem a cadeia produtiva do chocolate. A caracterização consistiu na realização de uma leitura tecnológica e econômica da cadeia.

Foram utilizados conceitos clássicos ligados à Organização

Industrial, como melhor forma de compreender como a estrutura de mercado encontrada em cada desses segmentos auxilia no entendimento da dinâmica competitiva estabelecida ao longo de toda a cadeia. O paradigma Estrutura - Conduta - Desempenho (Scherer, 1971), noção seminal da organização industrial clássica, permeia os estudos estratégicos e concorrenciais conduzidos dentro dos segmentos da cadeia.

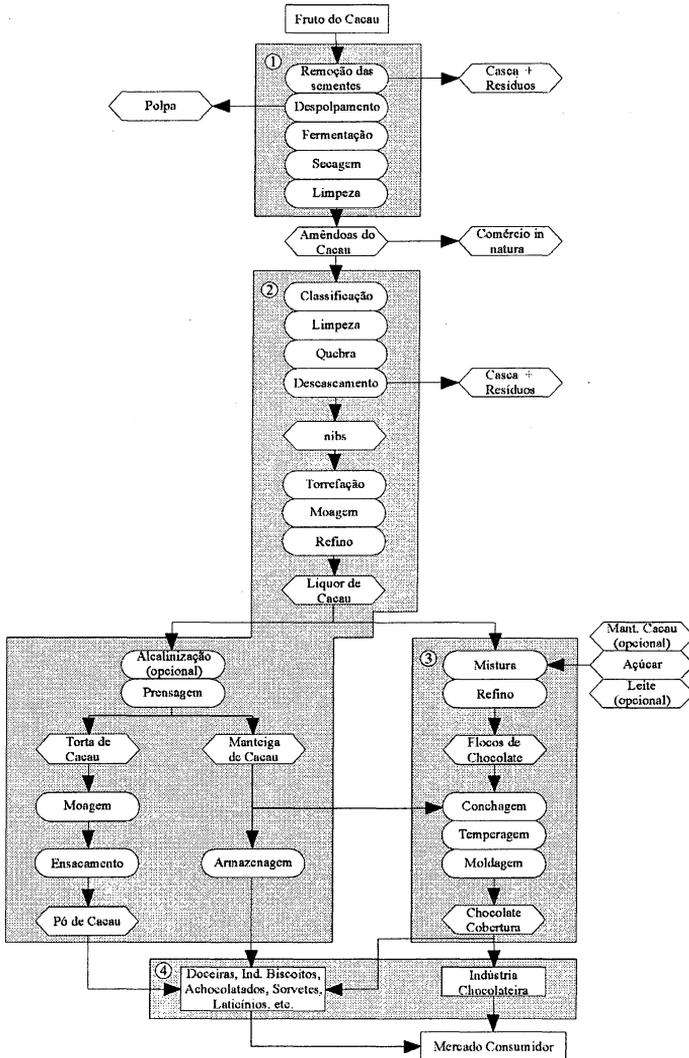
O conceito de vantagem competitiva (Porter, 1992), definido como sendo a capacidade de dada empresa ser mais eficiente do que os concorrentes no controle dos fatores críticos de sucesso dos segmentos analisados, também é largamente utilizado. O objetivo é auxiliar o estudo do comportamento estratégico dos atores presentes na cadeia.

Outro aspecto que merece ser destacado, quanto ao arcabouço teórico utilizado pela pesquisa, diz respeito aos mecanismos de coordenação que se estabelecem ao longo da cadeia produtiva analisada. Vários autores relacionam os mecanismos de coordenação dos agentes com o grau de eficiência conseguida pelo sistema como um todo, representado, neste caso, pela cadeia produtiva (Zylbersztajn, 1996).

## **DELIMITAÇÃO DO ESPAÇO DE ANÁLISE**

A caracterização da cadeia produtiva do chocolate no Brasil (Nagai, Sproesser & Batalha, 1996) identificou quatro segmentos principais (ver Figura 1).

Figura 1 – Cadeia produtiva do chocolate



FONTE: adaptado de Unctad/GATT, 1987; Nascimento, 1994

Este estudo compreende os seguintes segmentos da cadeia produtiva, que são as fazendas de cacau, a indústria de processamento de cacau e a indústria de chocolate cobertura, delimitados, respectivamente, pelos blocos 1, 2 e 3. O estudo do segmento da indústria chocolateira, elo final do macrosssegmento agroindustrial da cadeia produtiva, não foi objeto da pesquisa. O estudo deste segmento, apesar de interessante, escaparia ao objetivo inicial do trabalho e demandaria esforços, em termos de tempo e recursos orçamentários, não compatíveis com os disponíveis pela equipe. Cabe destacar que todos os tipos de chocolates fabricados partem, exclusivamente, de uma matéria-prima básica, que é o chocolate cobertura. Em média, o chocolate cobertura equivale a 70% do total dos ingredientes contidos nos chocolates destinados ao consumo final.

Mediante caracterização da cadeia produtiva, pôde-se constatar que o segmento das fazendas produtoras de cacau encontra-se muito atomizado. A grande maioria dos agentes são minipropriedades, com estruturas gerenciais e produtivas arcaicas e ineficientes.

Para análise das fazendas, o estudo delimitou como espaço amostral as fazendas situadas na região sul do Estado da Bahia, que é responsável pela produção de 85% das amêndoas produzidas no Brasil (Nagai, 1997). Segundo a CEPLAC, no Estado da Bahia existem 27.070 fazendas, classificadas conforme o exposto na Tabela 1.

**Tabela 1-** Classificação dos produtores de cacau segundo área plantada e renda

Ano	Classificação	Renda (R\$ / ano)	Área Cacau		Produtores	
			(ha)	(%)	(nº)	(%)
	do Produtor					
	mini	*	45.808	10,8	8.367	48,2
	pequeno	*	117.283	27,7	5.766	33,2
1981/82	médio	*	175.603	41,5	2.833	16,3
	grande	*	84.144	20,0	401	2,3
	TOTAL	*	422.838	100	17.367	100
	mini	até 22.000	204.000	32,6	21.000	77,6
	pequeno	22.000 - 48.000	151.000	24,2	4.000	14,8
1995/96	médio	48.000 - 362.000	70.000	11,2	2.000	7,4
	grande	acima 362.000	200.000	32,0	70	0,2
	TOTAL		625.000	100	27.070	100

\* Dado não disponível

Fonte: Adaptado de Nascimento, 1994; CEPLAC/CENEX, 1996.

Para análise da indústria de moagem de amêndoas de cacau, delimitou-se a amostra em quatro empresas, que são responsáveis por 96% das amêndoas processadas no Brasil e por 100% das amêndoas processadas no Estado da Bahia. São elas a Cargill Cacau Ltda., Chadler Industrial da Bahia S/A, Joanes Industrial S/A, e Companhia Brasileira de Alimentos, pertencente ao grupo Nestlé. A líder deste segmento é a empresa Cargill, responsável por, aproximadamente, 36% das moagem de amêndoas processadas no Estado da Bahia, seguida pela Joanes, com 31% pela Nestlé, com 17%; e pela Chadler, com 16% (Nagai, 1997).

Para a indústria de chocolate cobertura, delimitou-se a amostra em três empresas, que, mesmo sem disponibilidade de dados exatos, representam, segundo a ABICAB, mais de 90% do mercado nacional do chocolate cobertura. São elas: Chocolates Garoto S/A, Indústria de Chocolates Lacta S/A, e Nestlé Industrial e Comercial Ltda. (Nagai, 1997).

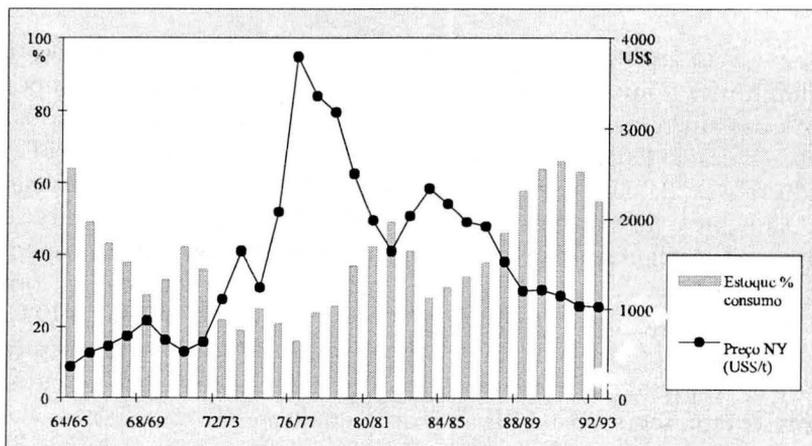
## ANÁLISE DOS SEGMENTOS

### Preparação da amêndoa de cacau

O Brasil é um país tradicionalmente produtor de amêndoas de cacau. Desde o século passado, ele figura como um dos principais países produtores. Pela própria característica histórica do cultivo de cacau, durante este período, enfrentou diversas crises e diversos períodos prósperos ocasionados pelas variações do preço mundial do produto.

Na história mais recente, observou-se o último período próspero na década de 70 e 80, o qual, segundo Sant'Ana (1994), foi a época em que os preços mundiais do cacau atingiram patamares jamais vistos anteriormente; aproximadamente, US\$ 4000/ton, preços estes que geraram uma corrida, em diversos países, à produção de cacau (Figura 2). Durante essa época, a cultura gerou grandes divisas para o país, contribuindo para a industrialização do Estado da Bahia e do Brasil.

**Figura 2** - Evolução do preço mundial do cacau (relação preço vs. estoque)



FONTE: Agriannual, 1996

Nesse período, seguindo a tendência mundial de estabelecimento de fazendas de cacau, o Brasil também implementou o seu plano de expansão da lavoura cacauceira, com a meta de se tornar o maior produtor mundial de cacau, o que acabou não se confirmando. A busca pelo aumento de produção de amêndoas de cacau em diversos países gerou excesso de produção mundial, aumentando os estoques e ocasionando queda sistemática dos preços mundiais, como pôde ser observado na Figura 2. Com isto, o alto preço internacional, que, inicialmente, gerou um período de prosperidade para a classe produtora, tornou-se o principal determinante para a crise que este segmento enfrentaria no Brasil.

Porém, segundo Nagai (1997), a crise não está afetando somente a produção, mas também a qualidade do produto. Apesar de a qualidade do produto brasileiro nunca ter sido bem valorizada nos mercados internacionais, hoje ela tem se deteriorado ainda mais, em razão da adição de amêndoas contaminadas por doenças na preparação do produto. Além disto, o período ideal para fermentação das amêndoas não vem sendo cumprido. Os dias “parados” da amêndoa de cacau no campo elevam os custos do produtor, e este, necessitando de capital financeiro de curto prazo, negligencia as atividades de preparação destas mesmas amêndoas. Esse fato resulta, por um lado, da ausência de estímulos em termos de preços diferenciados que contemplem a qualidade do produto e, por outro, da certeza do escoamento total da safra no mercado interno, independentemente da qualidade do produto.

Podem-se observar alguns movimentos na tentativa de superar a crise e descortinar novas opções de desenvolvimento para a região cacauceira brasileira, dentre elas, a diversificação de culturas. Segundo a Central Nacional dos Produtores de Cacau (CNPCC), entre os diversos tipos de culturas já tentadas, podem ser citadas, principalmente, a banana, a acelora, o café, o mamão, a pecuária e o palmito. Existe ainda a tentativa de diversificação para o aproveitamento da polpa de fruta; porém, pode-se observar que esses movimentos ainda estão no início e não vêm trazendo resultados satisfatórios.

## Indústria de moagem de cacau

O processamento de cacau no Brasil é mais recente. Segundo Nascimento (1994), as primeiras unidades processadoras foram instituídas durante a II Guerra Mundial, aproveitando, em grande parte, os espaços deixados pelas indústrias européias. Esse início foi tímido e, somente após a década de 70, com os altos preços do cacau no mercado internacional e com os incentivos dados pelo governo, esta indústria pôde se desenvolver mais rapidamente e levar o Brasil à posição de um dos principais países moageiros de amêndoas de cacau. Nesse período, em virtude do baixo consumo de chocolate brasileiro no mercado interno e dos altos preços internacionais, praticamente toda a produção era destinada ao mercado externo. Somente nesses últimos anos, com o aumento do consumo de chocolates no Brasil e com a queda da produção interna de amêndoas, é que as exportações diminuíram. Atualmente, o mercado interno consome 70 a 80% da produção brasileira (Nagai, 1997).

Pode-se observar que nessa indústria não existe expressiva diferenciação entre produtos, sendo estes considerados, pela própria indústria, como *commodities*. As estratégias das empresas estão principalmente ligadas à expansão da capacidade produtiva como forma de acompanhar a crescente demanda requerida pelas empresas situadas a jusante deste segmento e garantir partes de mercados no comércio internacional. Cabe destacar que as empresas situadas no segmento imediatamente posterior à moagem suprem-se apenas com os derivados de cacau produzidos no Brasil. Essa estratégia visa, segundo o que foi expresso pelas próprias empresas entrevistadas, “evitar a entrada de novos concorrentes no mercado e a concorrência de produtos importados”.

É interessante notar que as empresas entrevistadas não consideram a qualidade dos seus produtos como vantagem competitiva. Uma explicação para isto estaria relacionada com a homogeneidade das matérias-primas utilizadas e com o processo de fabricação semelhante utilizado por todos os competidores. A pesquisa apontou como principais vantagens competitivas, neste segmento, o atendimento diferenciado ao cliente (relações de parceria e confiança), a imagem de marca e os mecanismos de aquisição da matéria-prima).

## Indústria de chocolate cobertura

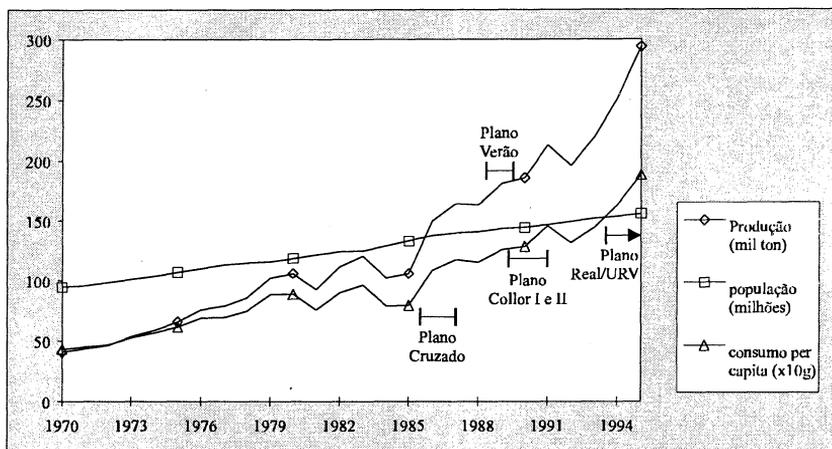
Durante um longo período, o consumo brasileiro de chocolates foi baixo, fato que pode ser explicado não só pelos altos preços do produto, mas por ser o chocolate visto pela população como um artigo supérfluo, produto para ser consumido em ocasiões especiais ou para presentear pessoas (Nascimento, 1994).

Para mudar essa imagem e aumentar o consumo interno, iniciou-se, em 1970, um movimento nacional de aumento de consumo do chocolate, campanha que durou de 1970 a 1983 e foi a principal responsável pelo aumento de 195% no consumo, durante esse período. Pode-se observar que, mesmo após o final da campanha, o consumo de chocolates manteve tendência de crescimento, e ainda nos períodos em que instituíram planos governamentais de estabilização da moeda, houve expansão mais acentuada no consumo do produto (Figura 3). Este fato se deve ao aumento circunstancial do poder de compra da população, que pode, nessas ocasiões, consumir produtos de maior valor agregado e considerados, em épocas mais austeras, supérfluos. Esse efeito substituição entre produtos alimentares é amplamente discutido na literatura (Malassis, 1992). Atualmente, o consumo total de chocolate no Brasil é de 1,885 kg *per capita*, com uma produção total de 293,7 mil toneladas (Bastos, 1996).

Infelizmente, como não existem dados exatos disponíveis para a produção de chocolate cobertura, foi utilizada a relação fornecida por Nascimento (1994). Segundo esse autor, o chocolate cobertura representa, em média, 70% da composição final do produto; assim, a produção nacional estaria em torno de 205,6 mil toneladas.

Existe uma particularidade interessante neste segmento no Brasil, já que as empresas que o dominam também atuam e dominam o segmento posterior. Isto se deve, principalmente, pela alta sinergia existente entre essas duas etapas, além da grande quantidade de chocolate cobertura utilizada internamente. Essas empresas são a Garoto, a Lacta e a Nestlé. A estrutura de mercado deste segmento produtivo pode ser caracterizada como um oligopólio homogêneo.

**Figura 3-** Evolução do consumo brasileiro de chocolate sob todas as formas



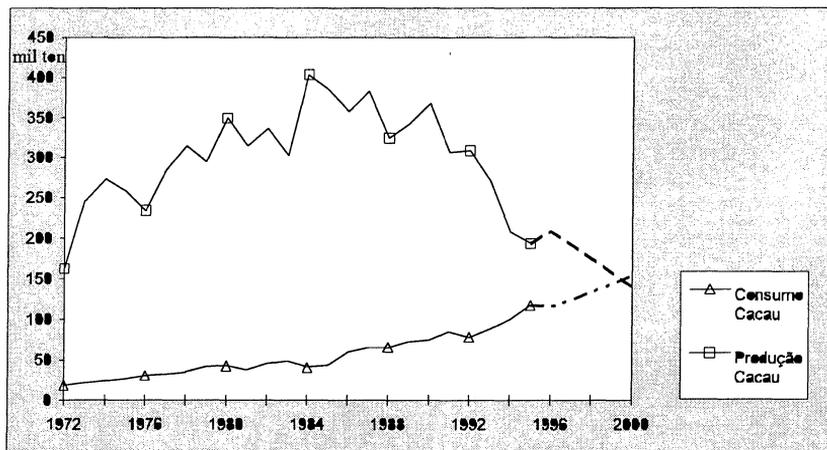
Fonte: SICAB, 1996; Bastos, 1996.

Não existem dados oficiais sobre as partes de mercado por empresa neste segmento. Como aproximação serão utilizados os dados do mercado global de chocolates, obtidos do Instituto Nielsen. Para o período de dezembro de 1995 a janeiro de 1996, o mercado estava dividido da seguinte maneira: a Lacta, líder do mercado, com 32%; a Garoto e a Nestlé, com 29% cada; e as demais empresas, com 10% do mercado (Brandão Jr., 1996). Acredita-se que, no mercado de chocolate cobertura, essas empresas detenham uma fatia ainda maior do mercado, tendo em vista que elas, além de produzirem para consumo próprio, fabricam produtos para abastecer outras empresas produtoras de chocolates.

Com essa breve caracterização da cadeia produtiva, pôde-se verificar que, com a tendência de crescimento da demanda de cacau em razão da queda da produção interna, o Brasil passará, em breve, de exportador a importador de amêndoas de cacau, como ilustra o Gráfico 3. A extrapolação de tendências, apresentada no Figura 4, utilizou o software Statgraphics. Para a variável consumo utilizou-se o ajustes exponencial ( $R = 0,982$ ), e para a variável produção, o ajuste linear

(R = -0,912).

Figura 4 - Tendência de produção e consumo de amêndoas de cacau no Brasil.



FONTE: adaptado de SICAB; Gill & Duffus; ICC, 1996

A partir do ano 2000, estima-se que as importações brasileiras de amêndoas de cacau irão tornar-se cada vez maiores, justamente pela inversão das curvas de demanda e produção. Porém, nada impede que, mesmo antes do ano 2000, o Brasil já tenha de recorrer, de maneira significativa, ao mercado internacional para abastecer-se de amêndoas (Nagai, 1997).

A pesquisa apontou diferentes fases históricas que caracterizaram o *agribusiness* do cacau brasileiro neste século. Os resultados estão condensados na Tabela 2.

## COMENTÁRIOS FINAIS

As empresas de moagem, assim como os produtores de cacau, também vêm enfrentando dificuldades financeiras em razão dos baixos preços praticados no mercado internacional. Uma das conseqüências,

para as empresas remanescentes, foi a adoção de estratégias que visavam ao aumento da produção, o que lhes permitiria a obtenção de economias de escala e formas de concorrência via dominação pelos custos (Porter, 1992). Esta é também a estratégia de base observada no segmento produtivo responsável pela fabricação do chocolate cobertura. No entanto, o grau de diferenciação nesse segmento produtivo, bem como o valor agregado à matéria-prima, é maior do que aquele encontrado no segmento da moagem do cacau.

**Tabela 2 - Fases do *agribusiness* do cacau no Brasil**

Fase	Duração	Descrição	Características
1	Até II Guerra Mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção crescente de amêndoas;</li> <li>- Inexistência do parque processador de amêndoas de cacau;</li> <li>- Baixo consumo de chocolate no mercado interno.</li> </ul>	- Praticamente toda a amêndoa produzida é exportada.
2	II Guerra Mundial até início dos anos 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção crescente de amêndoas;</li> <li>- Implantação do parque processador de amêndoas no Brasil;</li> <li>- Consumo de chocolate crescente, mas ainda baixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praticamente toda a produção continua sendo exportada;</li> <li>- Agora exportam-se amêndoas e derivados de cacau.</li> </ul>
3	Anos 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Queda da produção no campo;</li> <li>- Aumento do consumo de chocolate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Queda na exportação de amêndoas;</li> <li>- Praticamente toda a produção de derivados de cacau é consumida pelo mercado interno.</li> </ul>
4*	Final do Século XX, Início do Século XXI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Queda da Produção no campo;</li> <li>- Aumento da produção de chocolate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo de amêndoas de cacau pelas indústrias supera produção de amêndoas do campo;</li> <li>- O Brasil passará de país exportador de amêndoas para um país importador de amêndoas.</li> <li>- Entrada de novos atores no macrosssegmento industrial da cadeia produtiva</li> </ul>

Nota: \* Tendência.; FONTE: Nagai, 1997.

O aumento constante do consumo de chocolates nesses últimos anos tem tornado o mercado brasileiro atraente para grandes firmas chocolateiras mundiais. A entrada no mercado nacional de firmas como a M&M Mars e a Ferrero encontra-se neste contexto. Nesse sentido, a manutenção de estruturas integradas de produção nos segmentos situados mais a montante da cadeia produtiva, por parte das empresas já instaladas no Brasil, pode ser um fator crítico de sucesso não negligenciável para as empresas entrantes.

Na indústria de moagem podem-se citar, como principais barreiras à entrada, a escala de produção, o acesso aos canais de distribuição e o controle da aquisição de matéria-prima. A própria escassez da matéria-prima pode ser considerada também como uma barreira à entrada. Na indústria de chocolate cobertura existem como barreiras à entrada, as economias de escala, o acesso aos canais de distribuição e, principalmente, a imagem de marca.

Pôde-se perceber também que as relações de parceria e alianças estratégicas entre os segmentos que compõem a cadeia produtiva poderiam ser melhor exploradas. Porém, observam-se algumas tentativas de explorações dessas relações, uma delas entre as fazendas e a indústria de moagem e o investimento em pesquisa ao combate à vassoura-de-bruxa que algumas empresas estão fazendo; e outra entre os segmentos industriais e o fornecimento do licor de cacau líquido de um empresa moageira para uma empresa de chocolate cobertura.

No entanto, o fortalecimento de ações conjuntas dos mercados que delimitam esses segmentos poderia levar a uma estratégia de focalização que poderia resultar em reduções de custo e, ou, diferenciação de produtos, o que poderia refletir em vantagens competitivas importantes para os agentes participantes. Os agentes ligados às etapas industriais analisadas apresentam características especialmente promissoras neste sentido. O mercado que articula essas duas etapas se caracteriza pela participação de indústrias altamente concentradas, com volumes de negociação extremamente altos.

Pode-se concluir, por meio deste estudo, que o segmento dominante da cadeia de produção é o da indústria chocolateira, da qual a indústria de chocolate cobertura faz parte. Isso se deve a diversos fatores estruturais, a saber: este é o único segmento da cadeia em que o produto fabricado não é *commodity*; os produtos fabricados possuem

alto valor agregado; e a estrutura de mercado é caracterizada como oligopólio diferenciado. Todos esses fatores apontam esse segmento como o mais inovador da cadeia.

Um dos resultados fundamentais deste trabalho é a constatação da importância da revitalização da lavoura de cacau para o funcionamento harmonioso e eficiente de toda a cadeia. Isto porque, como visto anteriormente, existe real possibilidade da falta de amêndoas de cacau, a curto prazo, no Brasil. O agravante será que este período de escassez de amêndoas poderá coincidir com o período previsto pela Organização Internacional do Cacau e Chocolate como a época onde haverá escassez mundial do produto. Dessa forma, o Brasil poderá ter de importar amêndoas justamente em um período de preços internacionais altos.

Assim, é necessário um esforço conjunto do governo, das entidades de classe e das indústrias situadas a jusante da cadeia produtiva para que se possa viabilizar a recuperação da lavoura cacauceira e, dessa forma, evitar que, futuramente, toda a dinâmica de funcionamento da cadeia produtiva venha a ser prejudicada pela escassez da matéria-prima, fundamental para o pleno desenvolvimento dessa cadeia produtiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENA, R. et al. *Méso-analyse et théorie de l'économie industrielle* : In: *Economie Industrielle*. Paris: ADEFI, 1983.
- BASTOS, G.S. Chocolate, o sabor das divisas. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, v.16, n. 3, p. 21-26, 1996.
- BATALHA, M. O. *La notion de filière comme outil d'analyse stratégique: le cas des matières grasses à tartiner au Brésil*. Tese (Doutorado) - Nancy, França: INPL/IGIA, 1993.
- BATALHA, M. O et al. *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Ed. Atlas, Vol.1,1997.

- BRANDÃO Jr., N. Vendas da Garoto crescem 32% e dão resultado recorde. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 29 fev. 1996. p. C-4.
- DAVIS, J.H. & GOLDBERG, R.A. . *A concept of agribusiness*. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.
- FNP - Consultoria & Comercio, *AGRIANUAL 96* - anuário estatístico da agricultura brasileira. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 1996.
- GALLUCCI, M. Garoto lucra 68% a mais com aumento do poder aquisitivo. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 8 dez. 1995. p. C-4.
- INTERNATIONAL TRADE CENTER UNCTAD/GATT. *Cocoa: a trader's guide*. Geneva: UNCTAD/GATT, 1987. 267 p.
- MALASSIS, L. et al. *Initiation a l'économie agro-alimentaire*. Paris: Hatier-Aupelf, 1992.
- MENEZES, J.A.S. & CARMO-NETO, D. *A modernização do agribusiness cacau*. São Paulo: Fundação Cargil, 1993. 233 p.
- NAGAI, S., SPROESSER, R.L., BATALHA, M.O. Caracterização do *agribusiness* do cacau utilizando a análise de *filière*. In: *Anais do XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Piracicaba: UNIMEP, 1996.
- NAGAI, S. *Dinâmica concorrencial da cadeia de produção agroindustrial do chocolate cobertura : panorama atual e perspectivas futuras*, Dissertação de Mestrado - São Carlos: UFSCar, 1997.
- NASCIMENTO, F.R. *A crise da lavoura cacauceira: sua natureza e soluções (uma análise das possibilidades do cacau)*. Brasília: IPEA, 1994.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

**Quarterly bulletin of cocoa statistics.** London : ICCO, v. 22, n.2, 1996.

SANT'ANNA, J.A. *et al.* **Acordos internacionais de produtos de base: os casos do cacau e do café.** Brasília: IPEA, 1994. 48p.

SCHERER, F.M. **Industrial market structure and economic performance.** Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1971.

ZYLBERSZTAJN, D. **Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach:** In: GOLDBERG, R.A, **Research in domestic and international agribusiness management.** Vol. 12, Greenwich: JAI Press Inc., 1996.