

A CADEIA GLOBAL DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATE: AS TRANSNACIONAIS E NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA

Mário Miguel Amin – UNAMA

E-mail: marioamin@gmail.com

CV. <http://lattes.cnpq.br/5467018390254879>

Heriberto Wagner Amanajás Pena – UEPA

E-mail: heripena@yahoo.com.br

CV. <http://lattes.cnpq.br/0981188931645364>

RESUMO: A partir do conceito teórico de *Global Commodity Chains*, como proposto por Gereffi (1994a), examinam-se as alterações ocorridas, durante as duas últimas décadas, na estrutura da governança da cadeia global da indústria de chocolate decorrente das atividades econômicas das transnacionais. A forma organizacional da cadeia foi identificada como sendo do tipo *producer-driven commodity chain*, em que um reduzido grupo transnacionais, integrados num sistema de *networks* ou redes, passou a controlar a organização operacional e institucional dentro dos segmentos de *trading*, processamento e industrialização da cadeia global de chocolate. A estrutura interna da governança da cadeia alterou-se, também, como resultado do alto número de fusões e aquisições ocorridas durante os últimos dez anos.

Palavras-chave: global commodity chain, governança, indústria de chocolate.

ABSTRACT: Using the theoretical concept of *Global Commodity Chains* as propose by Gereffi (1004a), the changes occurred, during the last two decades, in the industry's governance structure of the global chocolate chain, as a result of the economic activities of the transnational, are examined. It was identified, as the kind of organizational form, the *producer-driven commodity chain*, in which a reduced number of transnationals, integrated in a *network* system, assumed control of the organizational and operational segments of *trading*, processing and industrialization in the chocolate global chain. The internal structure of the chain governance changed too, as a result the high number of fusions and acquisitions that took place during the last ten years.

Key-words: global commodity chain, governance, chocolate industry.

1. Introdução

A produção, industrialização, distribuição e comercialização das *comodities* têm-se tornado, durante as duas últimas décadas, geograficamente mais integrada. Dicken (1998, p. 1) explica que isso foi possível em virtude do resultado de um “aumento na internacionalização e, discutivelmente, do aumento na globalização das atividades econômicas”. A importância dessa argumentação decorre da distinção feita pelo autor, entre esses dois importantes conceitos.

Dicken, talvez seja o único autor que explica, da melhor forma, a origem da tão discutida *globalização*. Para ele, “a globalização é um complexo conjunto de *processos* inter-relacionados, ao invés do que algo final”. Ao tomar esse enfoque orientado nos processos,

Dicken (1998, p. 5) faz uma importante distinção entre o processo de *internacionalização* e o processo de *globalização*. Para o autor:

¹ Ph.D. Economista Agrícola, Professor Titular da Universidade da Amazônia, UNAMA. Belém, Pará, Brasil. Pesquisador da Ceplac/Supor, Belém, PA.

- o *processo de internacionalização* envolve a simples extensão das atividades econômicas através das fronteiras nacionais. É, essencialmente, um processo *quantitativo* que leva a um padrão geográfico de atividade econômica mais extensiva;
- os *processos de globalização* são *qualitativamente* diferentes dos processos de internacionalização. Eles envolvem não somente a extensão geográfica da atividade econômica através das fronteiras nacionais, mas também, é mais importante, a *integração funcional* dessas atividades internacionalmente dispersas.

Dentro desse novo conceito de globalização, as Transnacionais (TNCs) assumem um papel de grande relevância econômica. Para Dicken (1998, p. 177), as TNCs são “*the primary movers and shapers of the global economy*”.

Um mercado que tem sido, historicamente, “movido e desenhado” pela atuação das TNCs é o de chocolate. Para a indústria de chocolate, o fator de maior importância estratégica é o consumidor. Por ser o consumidor o fator condicionante da estrutura da governança do mercado, as TNCs foram forçadas a adotar uma forma de integração e desempenho diferenciado dentro da *global commodity chain (GCC)* ou cadeia global produtiva.

Nesse contexto, a cadeia global de chocolate tem sofrido mudanças radicais quanto à sua estrutura internacional e formas da governança. A nova configuração da indústria de chocolate tem sido o resultado de alianças, fusões e aquisições. Empresas como a Gill&Dufus, Berisford and Sucden que, durante muitos anos dominaram o comércio de cacau, foram substituídas, no cenário internacional, pela Barry-Callebaut, Cargill, Archer Daniels Midland (ADM), dentre outras. Comparadas com as empresas antigas, essas empresas são mais poderosas, mais diversificadas em suas operações e, principalmente, mais verticalizadas.

A dinâmica organizacional adotada pelas TNCs da indústria de chocolate contribuiu para descentralizar, significativamente, as operações administrativas e para redefinir o mapa de localização dos processos de produção, industrialização e logística de comercialização. O aparecimento de novas formas de governança destaca a participação das empresas líderes do setor e a maneira como as estratégias direcionadas à conquista de novos mercados são definidas.

Algumas atividades econômicas, como a moagem das amêndoas de cacau, que durante muito tempo foram uma função exclusiva dos países desenvolvidos, passou a ser realizada, recentemente, por empresas subsidiárias das TNCs ou por *joint-ventures* nos principais países produtores de cacau como Costa do Marfim, Gana, Indonésia e Brasil.

Nesse tipo de estrutura de mercado, geograficamente mais disperso, as vantagens competitivas estão fundamentadas no conhecimento dos negócios, no rápido acesso a insumos e informação, na implantação de novas tecnologias e, principalmente, na criação de novas e mais fortes relações inter e intra-setoriais. A adequação de um setor às novas regras de competitividade depende da redução de custos e da diferenciação do produto, que no final, determina o ambiente competitivo das empresas (Porter, 1994).

O objetivo do trabalho é avaliar as alterações ocorridas, durante as duas últimas décadas, na estrutura da governança da indústria de chocolate decorrente da globalização das diversas atividades econômicas das TNCs.

O trabalho está organizado em duas partes. Na primeira parte, abordam-se os conceitos teóricos de GCC, de estrutura organizacional das TNCs e de formação de *networks* ou redes que servem como fundamentação analítica para atender os objetivos do trabalho. Na segunda parte, apresentam-se os resultados em que se discute a maneira, como as TNCs determinam a forma da estrutura da governança da cadeia internacional de chocolate.

2. Conceitualização Teórica

A descentralização das operações de acesso aos insumos, industrialização e comercialização dos produtos finais, passou a determinar os padrões de competição na indústria chocolateira. As estratégias das firmas da indústria de chocolate passaram a ser condicionadas, dentro do novo contexto da economia mundial, no sucesso de inserção competitiva na cadeia global.

A especialização das funções passou a ser realizada num processo de maior eficiência, no qual as diversas atividades da cadeia global de chocolate passaram a determinar o poder oligopolístico de concentração da produção, industrialização e controle do mercado consumidor.

A bem definida segmentação da cadeia global de chocolate em suas etapas de produção, *trading*, processamento, industrialização e comercialização do produto final permite que novos conceitos teóricos sejam usados para analisar a reestruturação e forma da governança resultante da complexa interação entre os diferentes atores que atuam ao longo do mercado internacional de chocolate.

Nesse contexto, o conceito the Global Commodity Chain é um importante marco de referência para compreender a configuração específica da cadeia global de chocolate, a sua distribuição espacial, assim como suas relações de agregação de valor dentro do complexo mercado internacional redes.

2.1 “Global Commodity Chain”

A teoria de Global Commodity Chain (GCC), elaborada e difundida amplamente por Gereffi (1994, 1994a, 1994b) para analisar a cadeia global de vestuário, tem sido, em função de sua aplicabilidade e utilidade analítica, muito utilizada para estudar, também, outros setores de reconhecida importância internacional como o de calçados, automóveis, aviões, microeletrônica e computadores. O conceito de GCC contribuiu para facilitar a identificação das relações existentes entre os participantes, a estrutura, o nível de integração e a governança das cadeias produtivas.

A abordagem teórica de Gereffi (1994a) concebe a cadeia global produtiva como uma *network of productive processes* em que cada um dos segmentos está intimamente *ligado e integrado* em suas operações e funções empresariais e não apenas restrito a uma determinada firma, produto ou região como anteriormente assumido, pelo enfoque clássico, na análise das cadeias produtivas.

A incorporação do conceito de *network* ou rede, na análise das transações internacionais, contribuiu para destacar a importância dos elos diretos e indiretos entre as atividades econômicas espalhadas nas mais diversas regiões do mundo (Dicken, 1998).

As redes passaram a ser parte integrante da economia global em que um grande número de atores, movidos pelo mesmo desejo de maximização dos lucros, lutam por consolidar seu espaço ou território de atuação, definindo, assim, o poder de controle e hierarquia dentro da estrutura da governança da cadeia global produtiva.

Partindo desse pressuposto, Gereffi et al. (1994b, p.2) definiram a Global Commodity Chain da seguinte forma:

“A GCC consists of sets of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises, and states to one another within the world economy. These networks are situationally specific, socially constructed, and locally integrated ...Specific processes or segments within a commodity chain can be represented as boxes or nodes, linked together in networks...The analysis of a commodity chain show how production, distribution and consumption are shaped by the social relations (including organizations) that characterize the sequential stages of input acquisition, manufacturing, distribution, marketing and consumption...”

A nova configuração da economia mundial, como apresentada por Gereffi, estruturada sob a noção de *networks*, elimina de certa forma, o enfoque individualista da análise econômica do mercado, fundamentada historicamente no indivíduo, na família, na empresa, na indústria, na região e na nação. Passa agora, portanto, a ser incorporada na análise econômica do mercado, o “princípio de interligação ou conexão” das atividades econômicas, ao mesmo tempo em que se geram novos instrumentos teóricos para explicar a estrutura global do capitalismo.

O modelo de GCC, segundo Gereffi (1994a), apresenta quatro importantes dimensões analíticas:

- 1) *a estrutura de insumo-produto*: um número de produtos e serviços conectados numa seqüência de atividades de agregação de valor;
- 2) *a territorialidade*: mapeia a dispersão ou concentração espacial da produção e redes de comercialização que compreende empresas de diferentes tamanhos e tipos;
- 3) *a estrutura da governança interna*: o poder e as relações de autoridade que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos serão alocados na cadeia;
- 4) *o ambiente institucional*: que pode ser local, nacional, regional ou global.

Das quatro dimensões indicadas por Gereffi, a relacionada com a *estrutura da governança interna*, tem recebido o maior grau de atenção por parte dos pesquisadores internacionais. Sua aplicabilidade e utilidade empírica está relacionada com a própria argumentação de Gereffi, mostrando como a estrutura da governança da cadeia global evoluiu em decorrência da forma como os grandes grupos TNCs coordenam e participam nos sistemas produtivos internacionais (Gereffi 1994a, p. 97).

O sucesso do pressuposto teórico de Gereffi, que explica a estrutura da governança da cadeia global produtiva fundamenta-se na identificação empírica da forma como as TNCs atuam dentro do comércio internacional. Gereffi identificou duas formas dominantes de estruturas de governança: a *producer-driven commodity chain* e a *buyer-driven commodity chain*.

A *producer-driven commodity chain* é aquela em que grandes corporações transnacionais controlam sistemas de produção altamente integrados, especialmente em indústrias intensivas em capital e tecnologia. Neste grupo estão as indústrias de computadores, de aviões e automóveis.

A *buyer-driven commodity chain*, por outro lado, é aquela em que o poder de organização das cadeias depende essencialmente de grandes grupos varejistas, grandes marcas internacionais e empresas especializadas em *trading*. Neste caso, as empresas não controlam nenhuma parte do processo produtivo. A sua função é apenas a de coordenar um amplo sistema de redes de empresas independentes localizadas em diferentes regiões do mundo.

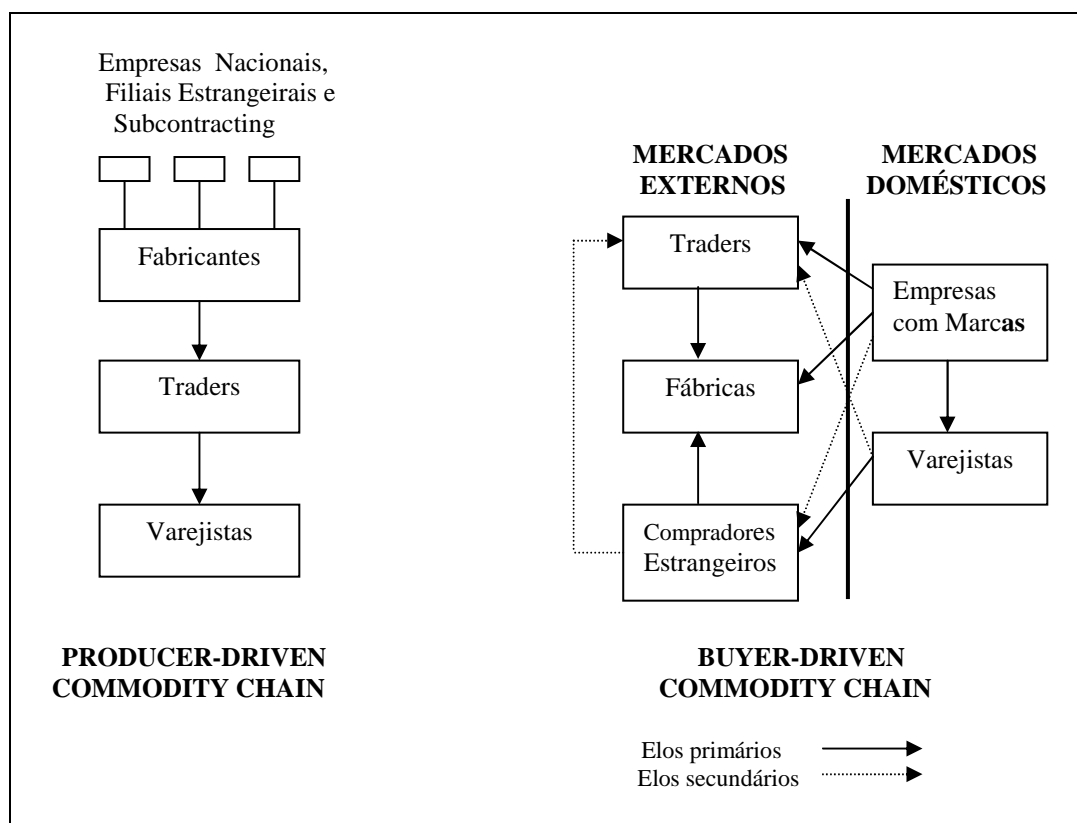
Exemplos deste grupo são as empresas de vestuários, calçados, brinquedos e componentes eletrônicos, dentre outras.

Na Figura 1 mostram-se os elos primários e secundários que determinam a dinâmica das cadeias produtivas globais num sistema de *networks* ou redes, em que a estrutura organizacional das empresas define a extensão territorial na produção de bens e serviços. A forma de governança, como definida por Gereffi, permite separar as transformações ocorridas na economia mundial, em função da organização institucional das diferentes cadeias produtivas globais.

A importância analítica da separação do tipo de estrutura da governança vigente na economia mundial, em duas cadeias globais bem diferentes quanto à sua formação, coordenação e finalidade econômica, serviu para esclarecer e dar mais relevância à enorme diferença entre o modelo de desenvolvimento econômico adotado pelos países da América Latina e aquele que foi adotado pelos chamados Tigres Asiáticos.

Enquanto que os países Latinos concentraram-se em fortalecer o modelo de *producer-driven commodity chain*, através da implantação de um parque industrial liderado por grandes grupos de TNCs, os Tigres Asiáticos orientaram as suas políticas de industrialização para a *buyer-driven commodity chain*, voltada toda para a produção de produtos de exportação.

O conceito de GCC, como elaborado por Gereffi (1994a), permite, portanto, entender a estrutura da governança da economia global de chocolate em suas relações mais complexas dentro dos processos de *trading*, processamento e industrialização, cujo resultado final é uma *commodity*: o chocolate.



FONTE: Gereffi, 1994a.

Figura 1. Estrutura da governança, como definida na Global Commodity Chain.

2.2 As Transnacionais no Contexto da Global Commodity Chain

Os pressupostos teóricos propostos por Gereffi para estudar as mudanças ocorridas nas estruturas de governança, dos mais diversos setores da economia mundial, têm como referência principal da análise, a atuação e participação das TNCs.

Os poderes econômico e político das TNCs no desenho e a formação da economia global, transcendem qualquer modelo econômico que possa ser imaginado. A concentração de poder e controle global exercido pelas TNCs tem servido para dominar um grande número de cadeias produtivas de alimentos.

A indústria internacional de chocolate é um exemplo desse processo de controle e concentração do mercado num pequeno grupo de TNCs. Os elementos teóricos apresentados por Gereffi, em relação à análise da GCC, facilita o entendimento do comportamento que caracteriza as atividades econômicas da indústria internacional de chocolate.

Como mencionado anteriormente, a indústria internacional de chocolate segue uma forma organizacional e institucional que estabelecem relações de mercado como identificadas na *producer-driven commodity chain*. A estrutura da governança passa, portanto, a ser definida pelo tipo de estratégias empregadas pelas firmas líderes para penetrar e dominar o mercado internacional.

O marco teórico fornecido por Gereffi serve muito bem aos propósitos iniciais do trabalho. Contudo, a complicada estrutura da governança presente na indústria internacional de chocolate, para ser melhor explicada e entendida em sua forma integral, requer que outras alternativas analíticas sejam incorporadas, permitindo assim, se ter uma visão mais completa da forma e extensão da governança existente.

Dicken (1998, p. 215), estudando a intrincada organização geográfica das unidades produtivas das TNCs, identificou quatro padrões que, em função das necessidades de localização e aplicação em C&T, define a forma de atuação, concentração e poder econômico, da maior parte das TNCs.

Dicken indica, que em termos gerais, as TNCs estão organizadas da seguinte maneira:

- *produção globalmente concentrada (globally concentrated production)*: toda a produção ocorre numa determinada localização. Os produtos são exportados para os mercados internacionais.
- *produção para mercado local (host-market production)*: cada unidade de produção produz um determinado número de produtos e atende o mercado nacional, no qual está localizado. Vendas não são realizadas para outros países. O tamanho da planta é definido pelo tamanho do mercado local.
- *produção especializada para o mercado regional o global (product specialization for a global or regional market)*: cada unidade produtiva produz somente um produto para venda nos diferentes países do mercado regional.
- *integração vertical das transnacionais (transnational vertical integration)*: segundo a estratégia e organização produtiva, as TNCs são classificadas em dois grupos: 1) cada unidade de produção realiza uma função em uma seqüência separada de processos produtivos. As unidades estão integradas através das fronteiras numa “forma de cadeia”: o produto de uma planta é o insumo de uma outra planta; 2) cada unidade produtiva executa operações diferentes num processo produtivo e envia seu produto para a planta matriz, em outro país.

A organização das unidades produtiva das TNCs, como discutidas por Dicken (1998), pode ser mais bem visualizada na Figura 2. A localização geográfica das TNCs é ditada e, de certa forma, determinada pela estrutura da governança do mercado em que atua. O tipo de

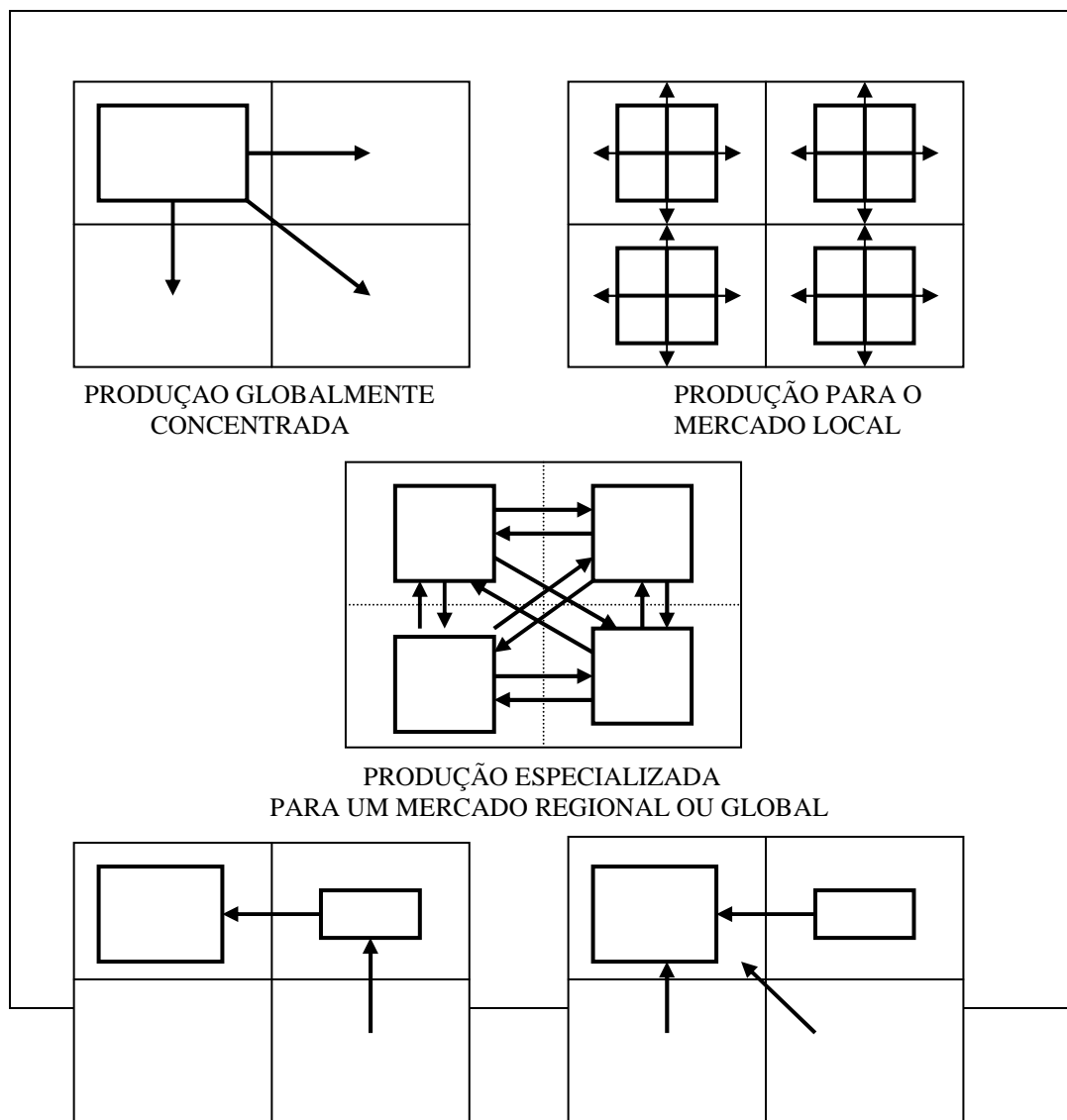
commodity define o padrão organizacional, assim como os ajustes internos e externos que devem ser realizados para manter a posição competitiva no setor.

Dois *commodities* ilustram a organização geográfica das TNCs, como apresentada por Dicken: banana e abacaxi. O comércio internacional desses produtos é controlado por um pequeno grupo de TNCs com operações produtivas dispersa geograficamente na África, Ásia e América Latina. A Dole, Del Monte e Chiquita Brand controlam cerca de 80% do mercado internacional desses produtos que abrange uma completa verticalização iniciando-se com a produção em suas próprias *plantations*, o processamento das frutas e o transporte em navios refrigerados para os principais centros de consumo dos Estados Unidos e Europa.

Os padrões de organização corporativa, identificados por Dicken, fornecem a base teórica para determinar a influência do controle exercido, pelas TNCs, ao longo da cadeia global produtiva. Esse enfoque teórico permite examinar o processo evolutivo das estratégias globais adotadas pela indústria internacional de chocolate, em sua adequação às novas regras de competitividade da economia internacional.

2.3 Networks: Uma Nova Dimensão da Cadeia Produtiva

Hopkins & Wallerstien (1994, p. 17) definem a *commodity chain* como “...a network of labor and production processes whose end result is a finished commodity...”. Gereffi et al. (1994b, p. 2) complementa a definição de Hopkins & Wallerstien ao propor que toda *commodity chain* está composta por *nodes* ou segmentos, conectados num sistema de *networks* ou redes.





FONTE: DICKEN, (1998).

Figura 2. Organização geográfica das unidades de produção das Transnacionais.

Cada segmento, na cadeia produtiva, envolve a organização no uso de insumos, mão-de-obra, transporte, industrialização, distribuição e consumo. Cada segmento forma, portanto, uma cadeia que está conectada a outros segmentos envolvidos em atividades semelhantes seja em nível local, regional ou internacional.

Decorrente desse processo, Dicken (1998, p. 201) explica que, ao tratar as TNCs de coordenar, configurar e consolidar a sua posição nas cadeias globais produtivas, uma complicada e complexa “rede de inter-relações” entre e dentro das TNCs é estabelecida.

Dicken (1998, p. 201) identifica três formas de inter-relações. Na primeira, as TNCs formam parte de uma rede de *relações internalizadas* em que a estrutura das redes seja organizacional ou geográfica, muda à medida que as estratégias básicas são alteradas. Na segunda forma, as TNCs exercem suas atividades econômicas dentro de um sistema de redes caracterizado por *relações externalizadas*, em que as funções de *outsourcing* e *subcontracting*, passam a ser parte das estratégias de produção, industrialização e comercialização do setor. Finalmente, a participação das redes, seja nos grupos caracterizados por *relações internalizadas* ou *relações externalizadas*, servem para mapear o espaço geográfico de atuação e definição do poder das TNCs.

As atividades econômicas das TNCs passaram, portanto, a ser organizadas e reorganizadas através de relações dinâmicas entre as redes, de tal forma que a cadeia global produtiva passou a ser o resultado de uma articulada série de estruturas e configurações geográficas, determinando assim, a forma final da estrutura da governança.

Os aportes teóricos, de Gereffi e Dicken, fornecem os elementos necessários para avaliar as alterações ocorridas, durante as duas últimas décadas, na estrutura da governança da indústria internacional de chocolate, tendo em vista a “internacionalização dos fluxos de produção” e a nova integração espacial entre os diversos componentes da cadeia global produtiva de chocolate.

Seguindo essa linha de análise, é possível, portanto, avaliar a cadeia global da indústria de chocolate em suas diferentes etapas e identificar assim, quais os fatores que mais influenciam na formação hierárquica da estrutura da governança na disputa pelo poder do controle do mercado, coordenação das atividades econômicas e padrões de concorrência.

3. Resultados

O modelo de GCC, como elaborado por Gereffi (1994a), permite analisar as mudanças acontecidas na estrutura interna da governança da indústria internacional de chocolate, durante as duas últimas décadas, ao distinguir dois tipos básicos de estruturas de governança nas cadeias produtivas: a *producer-driven commodity chain* e a *buyer-driven commodity chain*. No caso da indústria de chocolate, o primeiro tipo de cadeia fornece os elementos analíticos para avaliar a estrutura da governança do setor.

A estrutura da governança da indústria internacional de chocolate tem sido o alvo de profundas transformações decorrentes dos ambientes organizacional e institucional que têm caracterizado a economia mundial nos últimos anos. Grandes grupos, geralmente TNCs, passaram a exercer um papel central na coordenação e realização das transações ao longo dos

segmentos de *trading*, processamento, industrialização e distribuição do chocolate e derivados.

O instrumental analítico proposto por Gereffi (1994a) para avaliar a estrutura da governança de uma cadeia global produtiva, facilita o entendimento das relações e inter-relações de poder e concentração das TNCs, nos diversos setores do comércio internacional de chocolate.

3.1 Organização e Estrutura da Cadeia Global da Indústria de Chocolate

A cadeia global de chocolate está composta por empresas bem diferenciadas em função do tamanho, da organização institucional e da atividade econômica que desempenham no setor.

Caracterizada a cadeia global produtiva, entre o produtor de cacau e o consumidor do chocolate, por um grupo de oligopólios exercendo atividades específicas, identificam-se três segmentos bem separados geograficamente e hierarquicamente: o grupo formado pelos *traders*, o grupo responsável pelo processamento das amêndoas (algumas empresas fabricam chocolate) e as poderosas empresas produtoras e distribuidoras do produto final, o chocolate.

Em cada um desses setores, as empresas respondem pelas seguintes funções:

- *trading*: empresas especializadas na importação e no transporte das amêndoas de cacau para os diversos centros de processamento e industrialização;
- *processamento*: empresas cuja função é a moagem das amêndoas de cacau para a produção de licor, manteiga, torta de cacau e pó. Neste segmento, algumas empresas, executam ambas as funções de processamento e industrialização;
- *industrialização*: o segmento mais importante da cadeia global produtiva em que as empresas passam a industrializar o chocolate, nos mais diversos produtos para consumo final.

A separação estrutural das atividades das empresas é um importante atributo na avaliação da estrutura da governança, uma vez que permite identificar o poder e concentração que determinadas empresas vêm, historicamente, exercendo na cadeia global da indústria de chocolate.

A participação das TNCs não se restringe apenas a um só setor. Observa-se na Tabela 1, que algumas empresas executam operações estratégicas em diversos segmentos, configurando o que Gereffi chama de Global Commodity Chain ou um processo de atividades econômicas num sistema de *networks* ou redes.

Tabela 1. TNCs participantes nos diversos segmentos da cadeia global de chocolate.

TNCs	Trading	Processamento	Industrialização	Origem
ADM (Grace Cocoa	x	x	x	E.U.
Cargill	x	x		E.U.
E.D.&F.Man	x	x		U.K.
Phibro	x			U.K.
Nobel Group	x			H.K.
Barry Callebaut	x	x	x	França
Nestlé		x	x	Suíça
Mars		x	x	E.U.
Hershey		x	x	E.U.
Cadbury-Schweppes		x	x	U.K.
Krafts Foods Jacobs		x	x	E.U.

Ferrero		x	x	Itália
---------	--	---	---	--------

Fonte: ICCO, 2002.

Os avanços tecnológicos associados a uma nova logística de transporte, sistemas especializados de produção, distribuição e marketing são fatores que tendem a incentivar maior concentração das atividades na indústria de chocolate. Observa-se na Tabela 1, que numa indústria que movimenta cerca de US\$ 60 bilhões por ano, poucas são as empresas que participam do *trading*, processamento e industrialização do cacau.

A seguir, analisa-se cada um dos principais setores da indústria internacional de chocolate visando avaliar as transformações ocorridas na estrutura da governança, durante as últimas duas décadas.

3.1.1 Trading

O cacau, como a maior parte das *commodities*, tem sua produção concentrada nos países da periferia. Os países africanos da Costa do Marfim, Gana, Nigéria e Camarões concentram cerca de 70% da produção mundial. Indonésia, Malásia, Brasil e Equador respondem por 25%, ficando o resto da produção com alguns países do Caribe e América Central (ICCO, 2006). Vietnã deve ser considerado um importante produtor e exportador nos próximos anos. Hoje é o segundo maior exportador de café, com cerca de 12 milhões de sacas. Volume esse alcançado em apenas 15 anos.

Sendo o transporte de cacau uma operação muito especializada em função do tratamento e cuidados que devem ser dados às amêndoas de cacau em sua etapa inicial de industrialização, explica-se, de certa forma, a tendência de que somente firmas proprietárias de uma logística de transporte muito avançado em termos operacionais e tecnológicos controlem um grande percentual do setor.

Os importadores ou *traders* exercem um papel de intermediação ao longo da cadeia global da indústria de chocolate. Com uma função bem específica de fornecimento de cacau para empresas processadoras e fabricantes de chocolate, 80% do *trading*, no mercado de cacau, é realizado por seis firmas: as americanas Archer Daniels Midland Company (ADM) e Cargill, a inglesa Phibro, a francesa Barry Callebaut (recente fusão da Barry e Callebaut), a Noble Group de Hong Kong e a Trading Organization da Holanda. A inglesa ED&F Man, historicamente, um dos principais *traders* de cacau, foi incorporada pelo grupo ADM, em 1997.

3.1.2 Processamento

Nesta etapa, o processamento incorpora as atividades de transformar a amêndoa de cacau em *nibs*, licor, manteiga, torta e pó que, posteriormente, serão usados como insumos, nas diversas formas, para a produção de chocolate e derivados. Em cada uma dessas atividades, a amêndoa passa por uma série de tratamentos muito específicos. Como resultado disso, cada operação exige uma tecnologia especial, o que torna os custos operacionais um fator importante na decisão das empresas em competir nesse setor.

O alto nível tecnológico envolvido nessas atividades e os custos operacionais necessários para manter um padrão competitivo no mercado internacional têm reduzido a oportunidade de que os principais países produtores de cacau passem a implementar política dirigida a dar maior agregação de valor à sua produção.

Buscando aumentar as margens de lucro, e forçados pela necessidade de manter a posição competitiva no mercado internacional, algumas TNCs como a ADM e a Cargill passaram, recentemente, a implantar fábricas de beneficiamento de cacau nos dois maiores países produtores: Costa do Marfim e Gana.

A concentração deste segmento tem sido a regra geral. Até início dos anos 90, três empresas dominavam 75% do mercado internacional de cacau: a Gill&Duffus, a Berisford e a Sucden. O restante do mercado era controlado pela Cargill, a Volkart, a Sucre et Denrees, a Cocoa Barry e a Philipp Brothers, muito conhecida nos meios internacionais de operações financeiras por suas famosas e desastradas intervenções no mercado de futuros (UNCTAD, 2001).

A partir de 1990, começaram a surgir novas empresas mais especializadas quanto à atividade de processamento do cacau. O segundo grande oligopólio da cadeia global produtiva, é formado por três firmas dos Estados Unidos: a Cargill, ADM e Kraft Foods International. A Kraft Foods International foi comprada, recentemente, pela transnacional de cigarros Philip Morris para formar um dos maiores grupos de negócios no setor de alimentos. As outras duas firmas são a Cadbury-Schweppes (Inglaterra) e a Barry-Callebaut (Suíça). Este grupo que controla 70% do processamento de cacau tem como principal atividade, fornecer a matéria-prima às gigantes do setor industrial de chocolates.

Três grandes empresas merecem destaque no setor de processamento: a ADM, a Cargill e Barry-Callebaut.

A ADM, que se considera o “supermarket of the world”, é uma das maiores processadoras do mundo de óleos, milho, trigo e soja. Ao adquirir, recentemente, a Grace Cocoa, reconhecida como maior processadora de amêndoas de cacau do mundo (10% do total processado), a ADM passou, de sua antiga função de simples *trader*, para uma completa verticalização de suas operações. Suas atividades, no setor de *commodities*, estão espalhadas pelos quatro pontos do planeta (ADM, 2004).

A Cargill, através de várias aquisições bem sucedidas conseguiu manter-se atuante no mercado internacional. Hoje é a maior TNCs de capital privado dos Estados Unidos. Atuando no mercado internacional de cereais e industrialização de *commodities*, a Cargill opera em mais de 50 países através de suas 800 subsidiárias (Cargill, 2004).

A Barry-Callebaut, resultado da fusão da Cocoa Barry com a Balleaut, é responsável pelo processamento de 14% da produção mundial de amêndoas. A empresa especializou-se na produção de chocolate e *compound coating*, chegando a abastecer 34% do mercado mundial (Barry-Callebaut, 20042).

O significado econômico da concentração internacional das moagens das amêndoas de cacau, num pequeno grupo de TNCs, pode ser dimensionado através das estatísticas apresentadas, pela ICCO, para o período de 2004/05 (Tabela 2).

Tabela 2. Ranking das TNCs por volume de moagens, 2004/05.

Até 400 mil ton. de cacau	Até 250 mil ton. de cacau	Até 150 mil ton. de cacau	Até 100 mil ton. de cacau	Até 50 mil ton. de cacau
ADM Cocoa (Incluindo ED&F Man)	Barry-Callebaut Cargill Nestlé	Hamester	Blommer Hershey Cadbury Philips Morris	Unicao Ferrero Chadler Schokinag Mars Stollwerck Cantalou Portem-Ghana

FONTE: ICCO, 2005.

Obs. A ED&F Man foi comprada pela ADM, em 1997.

O relatório indica que, de 2.500.000 toneladas de cacau processadas pela indústria, em 2004/05, 17 empresas foram responsáveis pelo uso de 1.795.000 toneladas, representando

esse volume cerca de 70% do total. As “quatro grandes” dominam o mercado de processamento ao serem responsáveis por cerca de 1,1 milhão de toneladas/ano.

3.1.3 Industrialização

Nesta etapa é que as amêndoas de cacau, depois de terem passado pelo setor de processamento, são transformadas nas delícias de milhões de consumidores.

O licor, a manteiga, o açúcar e o leite são misturados em determinadas proporções para produzir os mais refinados e especiais tipos de chocolate, assim como diversos tipos de cobertura que, posteriormente, serão utilizados pelas mesmas empresas ou por outras, na produção de doces e bombons.

Numa economia bilionária, as estimativas das vendas no varejo indicam que os consumidores americanos gastaram, em 2003, um total de US\$ 12,5 bilhões em produtos de chocolate. Na Inglaterra, as vendas de produtos derivados de chocolate chegaram a representar, em 2003, 3,5 milhões de libras (U.S.D.C.2004).

Estudo da FAO (2000) projeta o consumo mundial de cacau, para 2010, em cerca de 3,8 milhões de toneladas. Isso significa um crescimento de 1,6% ao ano. O estudo indica que o consumo continuará concentrado nos países desenvolvidos que deverão responder por 72% do total da demanda em 2005. A demanda, nesses países, deverá aumentar a uma taxa anual de 1,0%, que em termos de quantidade de amêndoas de cacau, significa passar de 1,9 milhão de toneladas, em 1993/95, para 2,7 milhões de toneladas, em 2007.

A expectativa de um mercado altamente favorável para os próximos cinco anos nos países ricos tem servido para motivar, na indústria de chocolate, uma onda de fusões e aquisições. Um dos principais alvos da indústria é o mercado asiático, onde a China projeta-se como um consumidor de grande potencial.

Para alcançar esses mercados potencialmente lucrativos, a indústria conta com as maiores transnacionais do comércio internacional. O mais poderoso segmento da cadeia global da indústria de chocolate está composto por seis empresas que controlam 80% da fabricação e vendas de chocolates no mundo. Fazem parte desse seleto oligopólio três empresas americanas: Hershey, Mars e a Kraft Foods International; uma empresa inglesa, a Cadbury-Schweppes; uma empresa italiana, a Ferrero e a mais famosa transnacional do mundo, a suíça Nestlé.

A transnacional Nestlé é a maior companhia do mundo no setor de alimentos. Líder mundial na produção de café (Nescafé) e de água mineral com as marcas *Perrier e Vittel*, a empresa é uma importante fornecedora de produtos de chocolate através de suas 800 fábricas localizadas em 80 países (Nestlé, 2004).

Mars é conhecida mundialmente por suas marcas *M&M's, Snickers, Milk Way, Three Musketeers*. A Mars tem fábricas de confecção de chocolates em mais de 60 países, sendo seus produtos consumidos, em mais de 100 países (Mars, 2004).

A Hershey, supera a Mars na produção de *candies* no mercado dos Estados Unidos. Dona das famosas marcas de chocolates como *Hershey's Kisses, Reese's Peanut Butter Cups, Twizzlers Licorice e Jolly Rancher*, a Hershey exporta seus produtos derivados do cacau, para mais de 90 países (Hershey, 2004).

Uma das mais famosas e tradicionais empresas na indústria de chocolate é a Cadbury-Swcheppes. Considerada uma das maiores fabricantes e distribuidoras de chocolates do mundo, a empresa é a terceira maior produtora de *soft-drinks*, atrás apenas da Coca-Cola e Pepsicola. Seus principais produtos são *7 UP, Dr. Pepper, Hawaiian Punch e Cadbury Crème Eggs* (Cadbury-Swcheppes, 2004).

A Ferrero, de origem Italiana, conseguiu através de uma forte campanha de marketing de seus produtos, nos principais centros de consumo, uma posição privilegiada dentro da cadeia global. Suas marcas, *Kinder Surprise Eggs*, *Nutella*, *Mon Cheri*, dentre outras, assumiram um posição de destaque nos gostos e preferências dos consumidores dos Estados Unidos e da Europa. A Ferrero opera através de 16 plantas distribuídas por todas as regiões do mundo (Ferrero, 2004).

3.2 O poder econômico das TNCs na Cadeia Global da Indústria de Chocolate

A globalização dos processos produtivos tem sido, durante os últimos 20 anos, uma das principais forças de crescimento da economia mundial. Por trás desse crescimento está a organização institucional e operacional das TNCs, que amplamente integradas num sistema de redes, desenvolveram uma estrutura da governança que passou a configurar o controle e poder econômico da cadeia global de chocolate.

A facilidade atual de acesso aos *Financial Reports* das empresas permite emitir conclusões relacionadas sobre a atual situação financeira e a posição de liderança, de cada transnacional, no mercado mundial de cacau.

Para fins deste estudo, a análise se concentrará nos dois últimos grupos, haja vista a importância que representam dentro da cadeia global produtiva, assim como pela influência que exercem na formação dos preços internacionais de cacau. Também, algumas das empresas realizam atividades múltiplas, em ambos os segmentos de processamento e fabricação de chocolates.

Apresenta-se na Tabela 3, a situação das empresas no ano fiscal de 2004, como aparecem nos relatórios da revista Forbes. Embora todas as empresas atuem em algum segmento da cadeia, é importante ressaltar a participação da Cadbury-Schweppes, Hershey, Ferrero e Mars na confecção e venda de chocolates.

Tabela 3. Posição das principais TNCs da indústria de chocolate, 2004

Indústrias processadoras	Receita US\$mil.	Valor no mercado US\$mil.	Número empregados	Ranking Forbes 500 Private	Ranking Forbes 500	Ranking Forbes Inal. 800
ADM	14.283	5.509	22.753		No. 120	
Barry-Callebaut	nd	Nd	Nd			
Cargill	48.000	Nd	85.000	No. 1		
Indústrias de Chocolate						
Cadbury-Schweppes	6.832	13.470	37.400			No. 371
Ferrero	4.148	Nd	14.000			
Hershey	3.970	5.668	15.300		No. 403	
Kraf Foods*	8.071	Nd	33.000			
Mars	15.300	Nd	30.000	No. 4		
Nestlé	47.158	73.592	230.900			No. 32

FONTE: Forbes 500, 2005. Obs. *Subsidiária da Philips Morris.

Algumas empresas, como a Nestlé e Kraft, têm desenvolvido um certo grau de especialização na fabricação de produtos de alto valor agregado. Outras como a Cargill e Cadbury-Schweppes têm se concentrado no setor de processamento, enquanto que outras como, a ADM e Barry-Callebaut têm adotado ambas estratégias. Cada uma das TNCs, em seu setor de especialização, exerce uma forte influência dentro da estrutura da governança da cadeia global da indústria de chocolate.

Localizadas na maioria dos países produtores de cacau, a poderosa estrutura oligopolística dessas empresas permite a diversificação dos empreendimentos administrativos e produtivos, ao beneficiar-se da compra de matéria-prima relativamente barata dos países do terceiro mundo.

3.3 Fusões e Aquisições: definindo uma nova estrutura na Cadeia Global da Indústria de Chocolate

O conceito de GCC, como proposto por Gereffi (1994a), não consiste apenas de uma relação de canais de comercialização. A GCC consiste de um sistema de *networks* ou redes em que as decisões tomadas pelos agentes administrativos têm um forte impacto na composição e produção da cadeia.

A consolidação do sistema de redes, no âmbito da produção e comércio internacional de *commodities*, só foi possível através do amplo processo de fusões e aquisições que tomou conta da economia mundial, nas últimas duas décadas. Dicken (1998, p. 222) explica que as fusões e aquisições “são particularmente importantes mecanismos de ajuste corporativo e crescimento”. O processo que teve seu início nos países desenvolvidos durante os anos 70 tem se expandido, recentemente, para outras regiões do mundo, tornando-se a mais rápida forma de crescimento, expansão do poder e concentração do mercado.

A indústria internacional de chocolate tem sido um importante setor de fusões e aquisições durante os últimos dez anos. A sua estrutura de governança, como resultado desse processo, mudou radicalmente. O controle atual da cadeia produtiva global está nas mãos de um grupo mais poderoso e diversificado daquele que dominava o mercado de chocolate nos anos 80.

Uma idéia do significativo processo de concentração na indústria de chocolate foi apresentada pela International Cocoa Organization (ICCO), na sua edição da Cocoa Newsletter, de agosto de 1998. Durante o período de 1993 a 1998, houve, entre fusões e aquisições, no setor de *trading* e processamento, 19 processos liderados pelas quatro gigantes da indústria: Barry-Callebaut, Cargill, Archer Daniels Midland (ADM) e ED&F Man. No mesmo período, no setor de industrialização e comercialização do chocolate, houve 28 incorporações lideradas pela Philips Morris (10), Nestlé (9), Cadbury-Schweppes (6) e Hershey (3).

A Barry-Callebaut, por exemplo, surgiu da fusão, em julho de 1996, da Cacao Barry e a Callebaut, que sob a propriedade da Klaus J. Jacobs Holding, passou formar a maior *trader* de cacau.

A ADM é considerada uma das mais importantes processadoras de amêndoas da indústria de cacau. Para chegar a esse patamar, a ADM adquiriu, entre 1997 e 1998, nove firmas atuando no mercado internacional de cacau. Dentre as principais aquisições estão: a Soboca (França), a Kascho (Alemanha), a Cacao de Zaaa (Holanda), e a Grace Cocoa (Estados Unidos). Em uma importante negociação, a ADM comprou da ED&F Man, em 1997, seis fabricas processadoras de cacau: cinco localizadas na Inglaterra, e a Joanes, localizada em Ilhéus (Bahia).

No Brasil, a Hershey passou, recentemente, a aumentar a sua parcela de mercado ao adquirir a Lacta. Para não ficar atrás, a Nestlé, numa aquisição muito discutida durante 2002, deve passar a controlar a tradicional fabrica nacional de chocolates, Garoto. A discussão está focada no tamanho do controle do mercado de chocolates (mais de 50%) que a transnacional exercerá no país.

4. Conclusões

A análise anterior mostrou que a estrutura da governança da indústria de chocolate alterou-se substancialmente durante as últimas duas décadas. Nos anos 80, o setor era caracterizado por um grande número de empresas, operando, ao longo da cadeia global produtiva, nas mais diversas atividades econômicas. Atualmente, a maior parte das atividades passaram a ser executadas por um reduzido número de TNCs, que devido a seu tamanho e poder financeiro dominam as operações estratégicas tanto do lado da demanda como do lado da oferta de cacau.

Três fatores básicos contribuíram para que, dentro do processo de globalização da economia, a estrutura da governança da cadeia global da indústria de chocolate fosse redimensionada em quase todos os segmentos de *trading*, processamento e industrialização. Isso só foi possível porque as TNCs passaram a ter:

- a coordenação e controle de vários estágios da cadeias produtivas, dentro e entre, diferentes países;
- uma maior capacidade potencial para tomar vantagem das diferenças geográficas na distribuição dos fatores de produção e nas políticas dos países;
- um maior potencial de flexibilidade geográfica permitindo transferir seus recursos e operações entre localidades, em nível internacional, o mesmo, global (Dicken, 1998, p. 177).

O padrão do comércio internacional da indústria de chocolate passou a ser condicionado por uma "forte integração" geográfica dos processos de produção, *trading*, processamento e industrialização de cacau, dando origem, assim, a um sistema global de *networks* ou redes. A produção internacional de chocolate deixou de ser local para ser global.

Criar e manter vantagens competitivas, numa economia globalizada exige que as empresas administrem os elos da cadeia global produtiva de maneira sistêmica e integrada. Visto sob essa ótica, a estrutura da governança da indústria internacional de chocolate foi fortemente influenciada pelas exigências impostas, ao ter que realizar parte de suas atividades da cadeia produtiva fora dos países de origem.

Tendo em vista que o objetivo final da indústria de chocolate é a satisfação do consumidor altamente selecionado, em função do nível de renda e localização geográfica, a diferenciação entre as TNCs quanto à capacidade de rápido abastecimento da matéria-prima, flexibilidade na industrialização e diferentes estratégias de comercialização tende a definir o poder de controle e concentração neste setor.

O grande mercado consumidor de chocolates garante lucros fantásticos a empresas como Hershey, Mars, Ferrero, Nestlé e Cadbury-Swchepes que, tendo como base de seus produtos o cacau, podem agregar valor na obtenção de ganhos de produtividade e de redução de custos. A crescente demanda mundial por produtos derivados de cacau impulsiona as vendas, sinalizando perspectivas altamente favoráveis para as transnacionais.

Bibliografia

ARCHER DANIELS MIDLAND, *Relatório Financeiro*, 2004.

BARRY- CALLEBAUT, *Relatório Financeiro*, 2004.

CADBURY- SCHWEPPE, *Relatório Financeiro*, 2004.

CARGILL, *Relatório Financeiro*, 2004.

DICKEN, P. *Global Shift* 3a. Ed., London: SAGE Pub.Co., 1998.

- FAO, *Forecasting Demand for Cocoa*, Roma: 2000.
- FERRERO, *Relatório Financeiro*, 2004.
- FORBES, *Relatórios Financeiros*, março, 2005.
- GEREFFI, G & KORZENIEWICZ, M., *Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger, 1994.
- GEREFFI, G., *The organization of buyer-driven commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production Networks*, IN: GEREFFI, G & KORZENIEWICZ, *Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger, 1994 a.
- GEREFFI, G & KORZENIEWICZ, M., & KORZENIEWICZ, R. P., *Introduction: global commodity chains*, IN: GEREFFI, G & KORZENIEWICZ, *Global Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger, 1994b.
- HERSHEY, *Relatório Financeiro*, 2004.
- HOPKINS, T.K. & WALLERSTEIN, I., *Commodity Chains: construct and research*, IN: GEREFFI, G & KORZENIEWICZ, *Global Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger, 1994.
- INTERNATIONAL COCOA ORGANIZATION, *Cocoa News Letter*, London: agosto, 2005.
- _____, *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*, Vol. XXVI no. 4, London, 2006.
- KRAFTS FOODS, *Relatório Financeiro*, 2004.
- MARS, *Relatório Financeiro*, 2004.
- NESTLE, *Relatório Financeiro*, 2004.
- PORTER, M. *A Vantagem Competitiva das Nações*, São Paulo: Ed. Campus, 1994.
- UNCTAD, *United Nations Cocoa Conference- 2000*, Geneva, march, 2001.
- U.S. Department of Commerce, *Chocolate Consumption*, Washington, 2004.