

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO  
CHOCOLATE TREE TO BAR DA BAHIA**

**MARIELE LAÍS CHRIST**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**VIVIANE SANTOS SALAZAR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

# A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO CHOCOLATE *TREE TO BAR* DA BAHIA

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil vem apresentando nos últimos anos um acréscimo das exportações e intensa internacionalização de suas empresas. Porém, a pauta exportadora brasileira ainda é profundamente centrada em commodities, responsáveis por mais de 50% das vendas externas do Brasil (AEB, 2018). Contudo, commodities sofrem oscilações constantes no preço, além de possuírem baixa competitividade e baixo valor agregado, podendo gerar períodos de instabilidade e de dependência para o país exportador. O cacau é um destes produtos commodities do qual o Brasil é historicamente um importante produtor e exportador, sendo atualmente o 7º maior produtor mundial, e o estado da Bahia (mais especificamente, a região sul do estado) responsável por 40% desta produção (LEITE, 2018).

A história da cacauicultura baiana influenciou e influencia não apenas economicamente, mas socialmente e culturalmente a região sul daquele estado. Ao longo desta história, houve períodos de grande pujança econômica, mas no fim da década de 80, a disseminação da praga fúngica “vassoura de bruxa” provocou uma grande crise no setor, que foi obrigado a se reinventar e inovar. Começou, assim, a produção de um cacau fino e de chocolate (VIOTTO; SUTIL; ZANETTE, 2018), buscando-se superar o modelo antigo, de mero fornecedor de matéria-prima, caminhando para a verticalização e valorizando uma produção de alto valor agregado.

Esta consolidação de empresas produtoras de chocolate no sul da Bahia trata-se de um fenômeno recente: enquanto em 2013 existiam apenas 3 marcas de chocolate da região (OLIVEIRA, 2017); em 2019, já foram identificadas mais de 70 marcas de chocolate (BAHIA DE VALOR, 2019). Este chocolate produzido na região é caracterizado como sendo parte do movimento *bean to bar* (da amêndoa para a barra) ou até mesmo *Tree to Bar* (da árvore para a barra), quando o mesmo produtor de chocolate também controla o processo de cultivo de cacau. Em ambos os processos, o fabricante de chocolate tem controle sobre toda a cadeia produtiva e busca acentuar as características mais puras do chocolate, explorando o sabor do cacau, com ingredientes básicos e preocupações como responsabilidade social e ambiental. A única diferença entre esses dois termos é a origem do cacau, pois enquanto o produtor de *bean to bar* compra o cacau de outros fazendeiros, o *tree to bar* utiliza de seu próprio cacau. Portanto, quando falamos de *bean to bar* estamos tratando de um termo mais amplo que engloba o *tree to bar*, pois ambos adotam a mesma filosofia de produção e de conscientização do chocolate.

Assim, depois de já ter sido o maior produtor de cacau do Brasil, a Bahia também quer se consolidar como referência na produção de chocolate de qualidade (BAHIA DE VALOR, 2019). De fato, algumas das empresas da região já tiveram a qualidade de seus chocolates reconhecidas no exterior, com vendas internacionais e, portanto, estão internacionalizando-se.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A internacionalização de empresas é considerada uma extensão da estratégia empresarial, sendo “a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas” (MELIN, 1992, p. 101). Tradicionalmente, há duas perspectivas teóricas que analisam as estratégias de uma empresa: a visão baseada na indústria (PORTER, 1980) – em que as condições de uma indústria/setor determinam a estratégia e o desempenho das empresas - e a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), em que os recursos e capacidades idiossincráticos de cada empresa constitui sua estratégia e respectivo desempenho.

Mais recentemente, com o crescimento econômico próspero dos países emergentes, pesquisadores têm analisado o quanto as instituições destes países – tanto as formais como as informais - diferem das dos países desenvolvidos. Tais instituições são definidas, metaforicamente, como “as regras do jogo” e formalmente definidas como as restrições humanamente concebidas que estruturam a interação humana e, assim, auxiliam a reduzir incertezas para as organizações (NORTH, 1990).

Assim, focada na análise de economias emergentes, uma perspectiva teórica alternativa tem obtido relevância na estratégia empresarial: a visão baseada em instituições - que analisa a interação entre as instituições e as organizações, considerando a escolha estratégica estabelecida como resultado dessa relação (PENG, 2002; 2003; PENG; WANG; JIANG, 2008). Segundo esta visão, as escolhas estratégicas não são apenas dirigidas pelas condições da indústria e pelas capacidades da empresa, mas também um reflexo das restrições formais e informais da situação institucional que os gestores vivenciam (PENG; WANG; JIANG, 2008).

Com base no exposto, considerando que o lócus da pesquisa se localiza em um país emergente – no caso, o Brasil -, com nuances institucionais peculiares e que tem passado por um processo de transição institucional, a presente pesquisa visa a compreender mais profundamente as influências do ambiente institucional nas estratégias de internacionalização do chocolate *Tree to Bar* brasileiro originário do sul da Bahia. Dessa forma, possui um problema de pesquisa principal, expresso na pergunta: “Como o ambiente institucional influencia no processo estratégico de internacionalização das empresas produtoras de chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia?”.

Isto posto, defende-se que este trabalho pretende avançar no conhecimento da administração estratégica e de internacionalização de duas maneiras: (i) ao aprofundar as pesquisas empíricas brasileiras de negócios internacionais com embasamento na visão baseada em instituições – uma perspectiva teórica relativamente recente e com foco em economias emergentes; e (ii) estudar um campo empírico de um fenômeno novo no Brasil – o movimento do chocolate *Bean to bar* e *Tree to Bar* e a expansão internacional deste - tratando-se de mudança no paradigma da pauta exportadora brasileira, impulsionando o país a sair de um patamar de tradicional exportador de commodities para um exportador de produtos de maior valor agregado. Contribui-se, assim, para a solidificação de uma imagem brasileira mais positiva, tanto internamente quanto no exterior.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 A Influência Institucional: a Visão Baseada Em Instituições Para Negócios Internacionais**

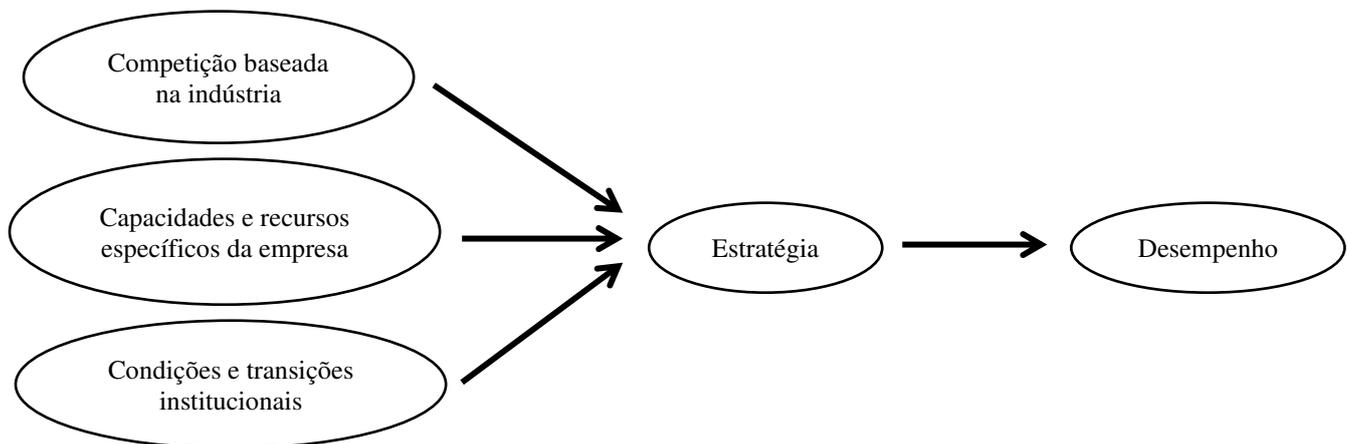
A teoria institucional considera o ambiente como um fator que determina algumas características das organizações, sendo este um ambiente mais simbólico, com a presença de elementos culturais e um sistema de crenças e de normas institucionalizadas (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Segundo esta lente teórica, as regras institucionais elaboradas nos Estados modernos funcionam como mitos e cerimônias. Tais mitos, como produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados, são incorporados pelas organizações, que se tornam isomórficas para ganhar legitimidade e estabelecer projeções de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977) e, assim, desenvolvem condutas similares (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Em vista disso, as instituições são definidas, metaforicamente, como “as regras do jogo” e formalmente definidas como as restrições que estruturam a interação humana e, assim, auxiliam a reduzir incertezas para as organizações (NORTH, 1990). Os *frameworks* institucionais são formados por restrições formais e informais. As formais incluem as regras políticas, decisões judiciais e contratos econômicos (NORTH, 1990) e as informais, por outro lado, incluem normas de comportamento socialmente sancionadas, que estão embutidas na

cultura e na ideologia de uma sociedade (SCOTT, 1995). North (1990) sugere que, em situações em que as restrições formais falham, restrições informais entrarão em jogo para reduzir incerteza e fornecer constância às organizações.

Sob a perspectiva do neoinstitucionalismo, o acadêmico Mike Peng analisou a estratégia e os negócios internacionais com um foco em economias emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2008). Nessa linha, a visão baseada em instituições foca a interação entre as instituições e as organizações, considerando a escolha estratégica da empresa como resultado dessa relação (PENG, 2002; 2003). Nos negócios internacionais, o ambiente institucional era sempre dado como certo (*taken for granted*) e analisado apenas como um pano de fundo (*background*) das organizações (PENG *et al*, 2009). Contudo, com o aumento da importância das economias emergentes no contexto global, a visão baseada em instituições tem se mostrado uma importante lente teórica, uma vez que existem diferenças profundas nos *frameworks* institucionais entre países emergentes e desenvolvidos (PENG *et al*, 2009). Dessa forma, a visão baseada em instituições busca analisar a estratégia de negócios internacionais por meio de um tripé estratégico, que combina a visão estratégica da indústria e a visão baseada em recursos, em conjunto com a visão baseada nas instituições (Figura 1).

Figura 1 – Tripé da estratégia



Fonte: Adaptado de Peng, Wang e Jiang (2008, p. 923).

Na análise da influência do ambiente institucional sobre as decisões de negócios internacionais, as pesquisas do tema usualmente focam em dois aspectos: o impacto do ambiente institucional do país de origem e o impacto do ambiente institucional do país hospedeiro sobre essas decisões (ROCHA; ÁVILA, 2015, p. 248). Para tanto, desenvolveu-se o conceito de distância institucional (KOSTOVA, 1999), que se refere a diferenças entre o ambiente institucional do país de origem e o do país hospedeiro. Ou seja, quando a organização, ao expandir para mercados externos, se defronta com um ambiente institucional muito diferente do seu país de origem, ela geralmente tem dificuldade em estabelecer ou manter legitimidade (ROCHA; ÁVILA, 2015). A perspectiva institucional também contribui na análise das escolhas de modo de entrada em mercados internacionais (ROCHA; ÁVILA, 2015). Quanto menor for a distância institucional entre o país de origem e de destino, maiores seriam as chances de as empresas adotarem modos de entrada de maior comprometimento (XU; SHENKAR, 2002).

Diversos estudos empíricos analisaram a influência das instituições no processo de internacionalização de empresas em diferentes países emergentes. Na China, Gao *et al* (2010) concluíram que a propensão a exportar e a intensidade de exportação estavam fortemente relacionados com o ambiente institucional. Nos países da Europa Central e Oriental, Lee *et al* (2015) concluíram que as exportações de novos empreendimentos seriam uma forma de reduzir a exposição à corrupção governamental em seus países de origem. Nesta mesma linha, a

instabilidade política e a competição informal têm efeitos robustos na propensão de exportação das empresas de economias emergentes, mais precisamente, dos BRIC (KRAMMER; STRANGE; LASHITEW, 2017).

A análise da internacionalização de empresas brasileiras também tem sido observada pela visão baseada em instituições. Oliveira, Moraes e Kovacs (2018) analisaram o impacto das características do ambiente institucional, dos recursos e da localização doméstica sobre o desempenho exportador de 120 empresas brasileiras. Os elementos do ambiente institucional brasileiro que mais favoreceram as exportações foram: taxas de câmbio, investimentos realizados em tecnologia, eficiência do sistema bancário e concessão de linhas de crédito específicas para o setor. De igual forma, analisando o tripé estratégico na internacionalização do setor calçadista brasileiro, as empresas do setor utilizaram incentivos fiscais para o desenvolvimento de fábricas e destacaram as políticas de fomento à exportação e a influência das associações de classe para a internacionalização (CALIXTO *et al*, 2013). Por sua vez, as instituições têm influências positivas e negativas na internacionalização das vinícolas brasileiras. Dentre as positivas destaca-se as redes de relacionamento, inteligência de mercados estrangeiros, redução de custos, e imagem do país como um produtor de vinhos nos mercados internacionais. Algumas das influências negativas ressaltadas foram: burocracia excessiva, barreiras legais, altos impostos e favoritismo que beneficia os maiores produtores de vinho do setor (MONTICELLI *et al*, 2017).

Isto posto, conclui-se que a inclusão da dimensão institucional nos estudos de negócios internacionais significa ampliar seu escopo a fim de considerar as dimensões do contexto nacional, cultura, transações governamentais e interações sociais (PENG; KHOURY, 2009).

#### 4 METODOLOGIA

A partir do analisado na revisão da literatura, conclui-se que decisões de estratégias de internacionalização levarão em conta o ambiente institucional do país de origem e do país hospedeiro, a fim de avaliar as influências positivas e negativas destes ambientes. Assim sendo, com o objetivo de auxiliar a avaliação empírica, estabeleceu-se categorias de análise de acordo com a literatura, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de Análise

<b>Ambiente Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formais <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incentivos fiscais</li> <li>○ Barreiras comerciais</li> <li>○ Políticas de fomento à exportação</li> <li>○ Agentes formais institucionais que promovam a internacionalização</li> </ul> </li> <li>• Informais <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redes (networks) facilitadores da internacionalização</li> <li>○ Orientação internacional/Mentalidade exportadora</li> </ul> </li> <li>• Análise da distância institucional dos mercados de internacionalização.</li> </ul>
-------------------------------	--

Fonte: elaborado pelas autoras.

Para a realização da presente pesquisa, tendo como base o problema de pesquisa e a natureza da investigação, a perspectiva de cunho qualitativa foi considerada como a mais adequada, por se tratar de uma “abordagem interpretativa (...), que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais tentando (...) interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Considera-se, assim, que a pesquisa qualitativa se alinha com o objetivo da presente pesquisa, que é compreender o fenômeno de uma forma aprofundada. Ademais, se trata de um objeto de estudo cujas análises científicas ainda são incipientes, especialmente quando se trata da

internacionalização do chocolate *bean* e *Tree to bar* brasileiro, um processo que está recém começando a se delinear.

Para tal, buscou-se dados primários e secundários, objetivando-se obter um *corpus* representativo e conferir validade e credibilidade à pesquisa (PAIVA JÚNIOR; de SOUZA-LEÃO; MELLO, 2011). Dos dados primários, foram realizadas entrevistas em profundidade, utilizando-se de roteiro de entrevista semiestruturado. Foram entrevistados quatro agentes formais institucionais que atuam no fomento à exportação do chocolate brasileiro, bem como uma formadora de opinião de chocolate *Bean to bar* no país (quadro 2).

Quadro 2 – Entrevistas com Agentes Formais Institucionais

Instituição	Cargo	Data	Duração entrevista (áudio)
ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas	Gerente de Projetos Internacionais	02/10/2019	1h22min
APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos	Gestor do Projeto Setorial <i>Brazilian Sweet and Snacks</i>	28/11/2019	59min
FIEB - Federação das Indústrias do Estado da Bahia	Gerente do Centro Internacional de Negócios	20/11/2019	1h13min
	Analista de Comércio Exterior	11/11/2019	54min
Associação <i>Bean to bar</i> Brasil	Presidente	10/09/2019	47min
Chocólatras Online	Idealizadora do blog e formadora de opinião	01/11/2019	59min

Fonte: elaborado pelas autoras.

A fim de obter uma visão holística da atuação desses agentes e compreender a interação das instituições informais nas estratégias internacionais, optou-se por entrevistar empresas brasileiras produtoras de chocolate *Tree to bar* internacionalizadas, nesse caso, todas exportadoras. As empresas escolhidas para as entrevistas seguiram os seguintes critérios: 1) ter produção de chocolate estabelecida na região cacauífera do sul da Bahia ou com cacau proveniente da região; 2) produzir um chocolate do tipo *Tree to Bar*; 3) ter experiência no mercado internacional.

Quadro 3 – Entrevistas nas empresas

Empresa	Cargo	Data	Duração entrevista (áudio)
Mendoá	Gerente Administrativo-Financeiro	16/07/2019	1h5min
Baianí	Sócia e Chocolate Maker	02/08/2019 e 03/09/2019	1h16min (1ª parte) 1h30min (2ª parte)
	Sócio e Responsável pelo cacau	03/10/2019	1h32min
Mestiço	Sócio e Chocolate Maker	10/09/2019	1h36min
	Diretora Administrativa	23/10/2019	1h07min
AMMA	Fundador / CEO	08/11/2019	1h04min
	Vendas Internacionais	25/10/2019	59min

Fonte: elaborado pelas autoras.

Dessa forma, a coleta de dados primários totalizou 13 entrevistas que somaram 12 horas e 44 minutos de áudio, realizadas entre os meses de julho a novembro de 2019, individualmente via *Skype* ou ligação de vídeo de *Whatsapp*, e duas presencialmente. Como dados secundários, utilizou-se de matérias veiculadas pela imprensa, websites e apresentações institucionais e vídeos das associações e empresas. O uso dos documentos é importante para ampliação das evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2010).

A análise dos dados ocorreu simultânea e posteriormente à coleta, em uma análise de conteúdo baseada no sistema de categorias, técnica que Bardin (2016) denomina de “análise categorial”. Isto posto, a descrição rica das análises, estabelecendo conexões com a revisão de

literatura tomada como referência, embasou as interpretações dos dados coletados de forma a permitir inferências que respondam ao problema de pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de adentrar no ambiente institucional propulsor da internacionalização, cabe mencionar a importância de atores institucionais na cadeia do cacau e do chocolate na Bahia com foco no mercado doméstico, sendo o caso de agentes formais institucionais como CEPLAC - Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira – e do CIC – Centro de Inovação do Cacau, entre outros. No que se refere à promoção internacional do cacau e chocolates brasileiros destacam-se os seguintes agentes formais institucionais: Apex-Brasil, ABICAB, FIEB, Associação *Bean to Bar* Brasil, bem como as instituições informais.

### 5.1 Instituições Formais

No contexto da internacionalização, as instituições formais podem guiar ou limitar os atores em sua inserção internacional, atuando de maneira positiva, negativa ou até mesmo indiferente (MONTICELLI *et al.*, 2017). Assim, as Instituições Formais foram analisadas segundo as categorias definidas, expostas na seção de metodologia.

Especificamente as categorias dos incentivos fiscais e das barreiras comerciais foram empiricamente declaradas como insignificantes, tanto pela análise dos dados primários como secundários. Os entrevistados declararam que o único incentivo fiscal que as empresas têm ao exportarem é a isenção de impostos nacionais, sendo uma regra padrão para todas as exportações, de qualquer produto ou serviço. Tampouco os entrevistados declararam utilizar qualquer linha de financiamento específica para exportação ou para a produção do cacau ou chocolate. Alguns destacaram inclusive que os juros altos e a morosidade do processo não compensavam a possibilidade de um eventual financiamento. Assim, não foram identificados empiricamente algum tipo de incentivo governamental fiscal que auxiliasse na promoção dessas exportações.

Por outro lado, não há barreiras comerciais internacionais impostas ao chocolate brasileiro, apenas regras locais - adequação de rótulos e questões sanitárias – que devem ser respeitadas. Contudo, as empresas declararam que não encontram maiores dificuldades nos trâmites em outros países, por já estarem de certa forma preparadas com as exigências do mercado nacional, que muitas vezes são superiores à de outros países. Assim, endossa-se a literatura de que empresas de países emergentes exportam como uma forma de procurar ambientes institucionais mais estáveis (KRAMMER; STRANGE; LASHITTEW, 2017).

Apesar de não ser especificamente uma barreira comercial, as barreiras logísticas, como as burocracias da legislação nacional para envio de uma exportação e o custo do frete internacional (especialmente pelo pequeno volume) foram muito citadas pelas empresas entrevistadas. Os empresários relatam que, muitas vezes, o preço do chocolate *bean e Tree to bar* brasileiro é competitivo, mas o frete encarece sobremaneira o produto. Portanto, as questões logísticas tornam-se uma barreira para as exportações desse chocolate, pois encarecem o produto e prejudicam as negociações internacionais.

As políticas de fomento à exportação e os agentes formais institucionais que promovem a internacionalização, por sua vez, estão muitas vezes interligados. Por essa razão, a seguir será brevemente descrito e analisados o papel de três principais agentes formais institucionais no fomento às exportações do setor, a saber: Apex-Brasil e ABICAB – que juntos formam o projeto setorial *Brazilian Sweet and Snacks* -, a Federação das Indústrias da Bahia e a Associação *Bean to Bar* Brasil.

### 5.1.1 Atuação do Projeto *Brazilian Sweet and Snacks* – parceria Apex-Brasil e ABICAB

A Apex-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, a fim de obter maior capilaridade, promove “Projetos Setoriais” em parceria com associações empresariais (APEX-BRASIL, 2020). No caso da promoção internacional do chocolate, este se chama *Brazilian Sweet and Snacks* (SNS), em parceria com a ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas). Iniciou em 1998 e atualmente apoia 59 empresas, representatividade de 93% do mercado de chocolates - portanto, mais focada no chocolate industrial, com apenas algumas empresas de chocolate *bean e Tree to bar*, como a Nugali, Dengo, Nakau, AMMA e Negro Doce.

O projeto atua principalmente na participação em feiras internacionais, promove a vinda ao Brasil de potenciais compradores internacionais, estudos de mercado, missões comerciais e prospectivas, capacitações de comércio exterior, além de assessoria de imprensa internacional. No que tange às feiras internacionais, as principais são de doces no geral, como a ISM de Colônia, na Alemanha, e a feira *Sweets and Snacks* em Chicago, nos EUA. A participação brasileira no *Salon du Chocolat*, mais voltada para o chocolate fino, era até então organizada pelos governos da Bahia e Pará e pela Federação das Indústrias da Bahia. “(..) Tinha dois estandes e ficou um pouco confuso, dois estandes Brasil, o Brasil se apresentando de forma um pouco diferente” (entrevista ABICAB). Tal percepção de “bagunça institucional” no apoio brasileiro à internacionalização do chocolate também é percebida por algumas empresas, como a Mestiço. Em 2019, entretanto, o projeto setorial SNS assumiu a organização do estande no *Salon du Chocolat* em Paris, a fim de unificar a imagem do chocolate do Brasil internacionalmente e, assim, evitar esta multiplicidade de “Brasis”.

Ambos os entrevistados do escopo do projeto setorial apontaram que o setor é permeado por diversos agentes formais institucionais - como Apex, ABICAB, FIEB, FIEPA (Federação das Indústrias do Pará), e governos dos estados da Bahia e Pará, via suas secretarias de agricultura -, sendo um fator complicador para a unificação de estratégias. Assim, observando esse cenário, ambos (Apex-Brasil e ABICAB) estão encabeçando um grupo de trabalho com todos esses agentes para discutir como uniformizar essas ações internacionais. Segundo o entrevistado da Apex-Brasil, essa iniciativa ocorreu durante o *Salon du Chocolat* em novembro de 2019, ou seja, trata-se de uma consolidação institucional recente, cujos impactos ainda são difíceis de prever.

Quanto a participação das empresas *bean to bar* no projeto setorial, este vem passando por reformulações de forma a abarcar estas empresas, tanto que o pioneiro de produção de cacau fino no país, já participa do projeto e do seu comitê gestor, instrumento de governança que delibera as estratégias do projeto. Para englobar o *bean to bar* no projeto setorial, a ideia é atuar em 3 tipos de ações: 1) refinamento do *storytelling*, com unificação do discurso do cacau e chocolate fino brasileiro; 2) intensificar os projetos compradores com convidados internacionais vindo ao Brasil para visitar as regiões produtoras de cacau; 3) apoiar o envio de barras para premiações internacionais.

Dessa forma, percebe-se que há uma abertura do projeto setorial para inserção das empresas *bean to bar*, como endossa a fala do entrevistado da Apex-Brasil: “A Apex tem feito essa mudança, que é recentíssima (...). Até o começo desse ano (2019) a gente tava falando em exportar Garoto, era isso. A gente só olhava pro chocolate, o chocolate das caixas”. Essa mudança acompanha as tendências de crescimento do chocolate fino, como relata a entrevistada da ABICAB: “(...) a gente entende que é fundamental para a imagem do chocolate brasileiro (...) Para a imagem tem que ser o chocolate mais *gourmet*, o *bean to bar*, que traz essas características mais sensoriais”. Tal ampliação de público-alvo do projeto começou a ser percebida pelas empresas entrevistadas, pois todas comentaram que houve essa abordagem recente da ABICAB para abrir diálogo com esse público. Assim, constata-se que está havendo

uma mudança nas “regras do jogo” do apoio institucional às exportações do chocolate *bean e Tree to bar* brasileiro, uma vez que as instituições são definidas, metaforicamente, como “as regras do jogo” (NORTH, 1990).

Entretanto, o sócio da Baianí critica a abrangência do projeto, por haver um “mix” de diversos produtos, como chocolates industriais, amendoins, balas e doces em geral, estando mais focado na exportação de quantidade e volume, sendo difícil de focar nas necessidades do chocolate *Bean to bar*. Percebe-se, portanto, uma lacuna nos agentes formais institucionais e, quando isso acontece, instituições informais geralmente entram em jogo para fornecer constância as organizações (NORTH, 1990), sendo exatamente o que acontece com esse setor, como será visto adiante.

### 5.1.2 Atuação da FIEB – Federação das Indústrias da Bahia

A CNI, Confederação Nacional da Indústria, descentraliza sua atuação por meio das “Federações de Indústrias” presentes em cada estado brasileiro. Na Bahia, a FIEB (Federação das Indústrias da Bahia), por meio do CIN - Centro Internacional de Negócios - promove apoio a internacionalização das empresas baianas, prioritariamente as pequenas e médias. Nesse âmbito, são realizadas ações de promoção comercial, capacitações, inteligência comercial, atração de investimentos internacionais e cooperação internacional, além de questões mais operacionais, como emissão de certificados de origem. A FIEB também promove um programa de competitividade internacional (PCI), que indica caminhos e parceiros para que as MPMEs aumentem sua competitividade e, que assim, estejam mais aptas a competir no mercado internacional.

O CIN-FIEB também explora o marketing territorial, promovendo a origem Bahia como um diferencial, nos seguintes setores: Cacau e Chocolate, Charuto, Cachaça e Café. Assim, no apoio ao chocolate, o CIN-FIEB promove rodadas de negócios na feira de agronegócios de Salvador, FENAGRO, e no Festival de Chocolate de Ilhéus, com compradores internacionais, *traders* e jornalistas. A sócia da Baianí salienta que tais rodadas trouxeram, em 2019, convidados do Canadá e o cônsul da Espanha, quem interessou-se em exportar os chocolates da Baianí. Assim, caso a Baianí concretize uma exportação para a Espanha, esta terá sido fruto do apoio de agentes formais institucionais e, portanto, trata-se da relação entre instituições e empresas que determinam sua estratégia empresarial (PENG 2002; 2003), neste caso, na escolha de um mercado-alvo.

Uma das principais ações do CIN-FIEB para o setor de cacau e chocolate é a execução de missão comercial ao *Salon du Chocolat* em Paris, paralela ao estande na feira e também feita em parceria com a Apex-Brasil, por meio de um convênio com a rede CIN. Envolve atividades como visitas técnicas a fábricas, lojas de chocolate *gourmet, chocolatiers* e *delicatessens*; rodadas de negócios; *workshops* com especialistas no mercado; e um evento promocional na Embaixada do Brasil para convidados do setor de cacau, chocolate e turismo com a presença de *chefs* brasileiros. Em 2019, a missão contou com a participação de 29 empresas – especialmente do Pará e Bahia, com uma proporção de aproximadamente 40% empresas produtoras de cacau e 60% de chocolate. Apesar da maior presença de empresas de chocolate, o trabalho do CIN-FIEB é mais intenso para o cacau, como salienta a analista de negócios internacionais: “o forte maior, que a gente trabalha, a missão, o tema de exportação, normalmente é mais interesse na amêndoa de cacau”. Nessa linha, duas empresas entrevistadas declararam que o *Salon du Chocolat* é um evento mais voltado para grandes fabricantes de chocolate, não tanto para o artesanal. Assim, infere-se que a missão é mais produtiva para o produtor de cacau, que tem potencial de vender amêndoas de cacau fino para as grandes indústrias europeias. Para as produtoras de chocolate certamente há um ganho de imagem e aprendizado, mas a conquista de clientes é mais complexa no mercado europeu.

Sobre a questão da uniformidade do discurso internacional para o setor, a gerente do CIN-FIEB também considera o trabalho de um grupo de trabalho fundamental, para pensar estrategicamente o setor de uma forma ampla, ou seja, também endossa a mudança das “regras do jogo” institucional (NORTH, 1990) que está ocorrendo no fomento à exportação do chocolate fino do país. Dado o panorama do trabalho do CIN-FIEB junto à cadeia do cacau e do chocolate, percebe-se que, de fato é mais voltado para o chocolate regional, um chocolate *bean* e *Tree to bar*, diferentemente da ABICAB que tem uma atuação junto ao chocolate mais industrial. Entretanto, as ações realizadas pela FIEB no apoio à internacionalização ainda não são percebidas com tanta efetividade pelas empresas *Tree to bar* ouvidas na presente pesquisa. É por essa razão que essas empresas se uniram e criaram uma associação própria, foco da próxima seção.

### 5.1.3 Associação *Bean to Bar* Brasil

Fundada em 2017, teve como sócios fundadores as empresas Baianí Chocolates, Casa Lasevicius, Luisa Abram, Mestiço Chocolates, Mission Chocolate, Modaka Cacau de Origem e Var Chocolates, ou seja, uma iniciativa de chocolateiros, sem apoio governamental, como ressalta a sócia da Baianí. Atualmente, conta com 22 associados de empresas *bean to bar* e/ou *Tree to bar*. Um dos principais objetivos da associação é a educação do público consumidor a respeito das nuances da produção, dos benefícios do chocolate não industrializado, das possibilidades culinárias, das pessoas envolvidas e do prazer da degustação de um chocolate verdadeiro (ASSOCIAÇÃO BEAN TO BAR BRASIL, 2020). Segundo a entrevistada da associação, “muitas pessoas ainda não conhecem o chocolate brasileiro (...) então a gente tem de meta duas coisas: divulgar o chocolate dentro do Brasil, mas também lá fora. Para mudar essa ideia de que o Brasil não tem chocolate bom”.

Quando da pesquisa em campo, a associação era presidida por uma californiana radicada em São Paulo, tendo já inclusive trabalhado na *Dandelion*, uma das principais fabricantes de chocolate *bean to bar* norte-americanas. Assim, percebe-se que a associação já tem em seu âmago uma conexão internacional, em que as redes de relacionamento/networks das principais lideranças também influenciam de alguma forma a internacionalização das demais empresas associadas (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

De fato, diversas ações realizadas são voltadas para o mercado internacional. A principal é a participação do grupo em estande coletivo no *The Northwest Chocolate Festival*, em Seattle, nos Estados Unidos, onde as empresas vão com investimento individual, sem apoio governamental, segundo o sócio da Mestiço. A participação neste festival foi o ponto de partida da internacionalização das empresas Baianí e Mestiço, onde conquistaram seus primeiros clientes internacionais, percebendo-se, assim, a relação entre empresa e instituição na definição de suas estratégias empresariais (PENG 2002; 2003). Segundo a presidente da associação, o brasileiro já está obtendo um bom reconhecimento nesse segmento internacional, porque nenhum país vai ao festival como associação de chocolate, então isso é muito bem-visto como uma forma de articulação.

Outra atividade internacional realizada é o envio de barras de chocolate para prêmios internacionais, como Londres, Nova York e Seattle. Segundo a entrevistada, há um espírito colaborativo e de cooptação entre as empresas da associação, que consideram mais importante fortalecer o movimento como um todo, do que apenas uma marca. A participação nestas premiações internacionais foi determinante para a Baianí, pois após receber prêmios em duas barras na *Academy of Chocolate* de Londres logo no início de sua fundação, percebeu que tinha uma vantagem competitiva internacional e decidiu investir de fato na marca, no mercado doméstico e internacional.

A associação anualmente organiza o “*Bean to Bar Chocolate Week*”, com cursos, palestras, degustações, painéis e workshops sobre temas afeitos ao chocolate *bean to bar*. A programação conta com nomes internacionais de renome do chocolate *bean to bar*, convidados pela associação a virem ao país para conhecerem o cenário local e promover a imagem do chocolate brasileiro. Segundo a sócia da Baianí, os convidados geralmente ficam encantados e estarecidos com o nível tecnológico e o nível de conhecimento de cacau que a Bahia tem hoje. O fundador da Dandelion, que esteve no Brasil a convite da associação, em entrevista para Giller (2018) elogia a forma como os fabricantes de chocolate *bean to bar* no Brasil tem se ajudado mutuamente a aprender como fazer chocolate. Tal melhoria da imagem do cacau e chocolate brasileiro também se traduz em vendas: “em 2016, a gente levou amostras de cacau pros EUA e ninguém quis, esse ano (2019) a gente já teve 4 propostas, um do Japão e 3 dos EUA” (entrevista sócia – Baianí).

O sócio da Baianí ressalta que os associados da *Bean to Bar* Brasil detém a maior quantidade de prêmios internacionais de chocolate do Brasil. A respeito dessa visibilidade, ele ainda ressalva: “Em volume pode ser que a gente não seja nada, mas em qualidade e em vitrine para o chocolate do Brasil, quem está fazendo o trabalho somos nós, com recursos próprios. Todos nós, coletivamente e individualmente” (entrevista sócio – Baianí). Dessa forma, percebe-se que, apesar de não contar com apoio governamental, a Associação *Bean to Bar* Brasil acaba sendo mais efetiva à promoção internacional do chocolate *bean to bar*. Considerando que uma empresa busca otimizar seu desempenho de acordo com o contexto em que opera (PENG; LUO, 2000), percebe-se que, ao observar a lacuna dos arranjos formais institucionais federais no apoio ao chocolate *bean* e *Tree to bar*, é que estas empresas decidem associar-se e, assim, criar um agente formal institucional próprio e procurar se beneficiar.

## 5.2 Instituições Informais

Os *frameworks* institucionais são formados por restrições formais e informais, estas últimas incluindo normas de comportamento socialmente sancionadas, embutidas na cultura e na ideologia de uma sociedade (SCOTT, 1995). North (1990) argumenta que, em situações em que as restrições formais falham, restrições informais entrarão em jogo para reduzir incerteza e fornecer constância às organizações. Assim, a presente seção analisará as instituições informais por meio de duas categorias: as redes de relacionamento e a orientação internacional/mentalidade exportadora das empresas.

O *networking* e redes de relacionamento que facilitaram os negócios internacionais das empresas foi ressaltado como de suma importância por todos os entrevistados. O sócio da Mestiço relata que essa é uma característica dos chocolates *bean* e *Tree to bar*, por ser um produto de nicho: “é um mercado muito pequeno, eu conheço alguém que conhece e alguém que te conhece, e eu conheço. (...) É *networking* puro”. A diretora administrativa da Mestiço reitera que todas as exportações da empresa foram realizadas via contatos internacionais efetivados em eventos e premiações internacionais.

As demais empresas entrevistadas também declararam importantes as redes de relacionamento para a exportação. O fundador da AMMA salienta que o *networking* foi fundamental, tanto no início das vendas internacionais da empresa como também na manutenção das exportações. A Baianí, por sua vez, relata que o grande lucro dos eventos internacionais em que se fazem presente e os que realizam no Brasil (no caso da *Bean to bar Chocolate Week*) é o *networking*. A sócia da empresa salienta que, por se tratar de uma comunidade mundial e indústria muito pequena, é necessária ajuda um do outro para expandir e ser conhecido. Assim, percebe-se a interrelação com a Teoria de Networks, em que as decisões acerca do processo de internacionalização são determinadas direta ou indiretamente pelas relações nas redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

No que tange à orientação internacional/mentalidade exportadora, esta se reflete na proatividade da empresa na busca de mercados internacionais, estando, portanto, associada com inovação, visão gerencial e postura competitiva proativa (KNIGHT; CAVUSGIL, 2014). Desta feita, foi unânime entre os entrevistados que, no geral, as empresas de chocolate *bean e Tree to bar* brasileiras tem estratégias de atuação mais voltadas para o mercado interno, e assim também o é com as três empresas entrevistadas. Nesse sentido, as empresas entrevistadas declararam que ainda não possuem uma orientação internacional, pois têm como prioridade estratégica a consolidação nacional, justificada pelo fato de serem empresas com poucos anos de fundação.

Entretanto, observa-se, em vários casos, uma atuação empreendedora internacional dos seus fundadores, especialmente no caso da AMMA, que teve na figura do seu fundador um exemplo de desbravamento de mercados internacionais de forma autônoma, bem como da Baianí, em que o casal fundador tinha uma conexão com o mercado estadunidense por já terem morado no país. Verifica-se que, empiricamente, existem evidências que denotam essa orientação, ainda que não seja a prioridade das empresas. Um exemplo está nas embalagens dos chocolates: A AMMA tem embalagem bilíngue, até mesmo no mercado brasileiro, e o livro contando a história da empresa, “Floresta, cacau e chocolate”, de 2016, também foi lançado em edição bilíngue, o que demonstra o interesse e o preparo da empresa em desbravar novos mercados.

Por fim, cabe também analisar o conceito de distância institucional (KOSTOVA, 1999), as diferenças entre o ambiente institucional do país de origem e o do país hospedeiro, em que a tendência é expandir para mercados externos similares, com uma baixa distância institucional (ROCHA; ÁVILA, 2015). Contudo, essa lógica não se aplica às empresas estudadas, pois estão presentes em países distantes institucionalmente do Brasil (principalmente Estados Unidos e Europa), e prospectando mercados ainda mais distantes, como o Japão, de uma cultura oriental totalmente diferente da nossa, ocidental.

Entretanto, cabe também salientar que todas as empresas estão presentes nesses países em modos de entrada que exigem pouco comprometimento de recursos, apenas com exportação. Eventualmente, se buscassem modelos de entrada com maior comprometimento, como operações de investimento externo direto, poderiam buscar mercados institucionalmente mais próximos, pois segundo a literatura, quanto menor for a distância institucional entre os países de origem e os países de destino, maiores seriam as chances das empresas adotarem modos de entrada que representassem maior comprometimento (XU; SHENKAR, 2002).

Isto posto, analisadas tanto as instituições formais e informais, na próxima seção sintetiza-se os principais achados das categorias analisadas da visão baseada em instituições para o chocolate *bean e Tree to bar* brasileiro.

### **5.3 Síntese da análise à luz da visão baseada em instituições**

A partir do analisado, percebe-se que muitas escolhas estratégicas de internacionalização das empresas são influenciadas pelo ambiente institucional, como prevê Peng (2002; 2003), seja positivamente ou negativamente. No que tange as instituições formais, observou-se a inexistência de incentivos comerciais e barreiras comerciais para o caso do chocolate *Tree to bar*. A ausência de incentivos fiscais tem impactos negativos para o desenvolvimento e exportação do setor, pois também contempla a falta de incentivos financeiros, como linhas de financiamento e acesso ao crédito para o setor. Por outro lado, a ausência de barreiras comerciais para o chocolate brasileiro é positiva, visto que o produto tem livre acesso a mercados internacionais, sem impeditivos, apenas cumprindo as legislações locais. Do campo emergiu uma nova categoria, a das barreiras logísticas, que impactam negativamente as exportações do setor, devido ao alto custo do frete para pequenos volumes (por ser um mercado de nicho).

Quanto às políticas de fomento de exportações, estas são geralmente capitaneadas por agentes formais institucionais, como é o caso da Apex-Brasil que, para o setor de chocolate, trabalha em conjunto com a ABICAB em um projeto setorial; e também da FIEB, que apoia a internacionalização de empresas da Bahia e também realiza ações específicas para o chocolate. Em ambos os casos, as ações não estavam tão voltadas para o *bean to bar* e em, algumas missões, especialmente a missão para o *Salon du Chocolat*, existia uma “bagunça institucional”, com vários players (agentes formais institucionais) atuando isoladamente e passando uma imagem desalinhada para o exterior, ou seja, complicando e não beneficiando a internacionalização do setor.

Entretanto, nota-se a criação de um grupo de trabalho com todos os agentes formais institucionais envolvidos, de forma a uniformizar as ações e o discurso do cacau e do chocolate no exterior e abarcar o chocolate *bean to bar* para o projeto setorial, que até então tinha um enfoque maior para o chocolate industrial. Nota-se, assim, uma tentativa de mudança das “regras do jogo” nesse arranjo institucional (NORTH, 1990). O agente formal institucional que tem sido mais efetivo para promover o chocolate *bean e Tree to bar* brasileiro é a Associação *Bean to bar* Brasil, que não possui nenhum apoio governamental e foi consolidada por iniciativa própria pelas empresas de chocolate *bean to bar*. Assim, valida-se empiricamente o que North (1990) sugere que, em situações em que as restrições formais falham, restrições informais entrarão em jogo para reduzir a incerteza e fornecer constância às organizações.

De forma geral, as empresas salientaram que, na prática, o trabalho desses agentes formais institucionais não tem impacto tão relevante em suas estratégias de internacionalização, sendo maior o trabalho individual de cada marca. Nessa linha, destacam-se as instituições informais, baseadas na rede de contatos que as empresas estabeleceram na comunidade *bean to bar* a nível mundial, que tem auxiliado na consolidação de vendas internacionais e na manutenção destas. Quanto à orientação exportadora/mentalidade internacional ainda que, no geral, as empresas brasileiras não tenham prioridade estratégica internacional e estão mais focadas no mercado doméstico, observa-se que as empresas estudadas têm indícios de uma mentalidade internacional.

A seleção dos mercados-alvo e dos modos de entrada das empresas estudadas não são baseados no conceito de distância institucional (KOSTOVA, 1999), por terem escolhido mercados-alvo com alta distância institucional (ROCHA; ÁVILA, 2015), ainda que com modos de entrada em que há pouco comprometimento de recursos, a exportação. Dessa forma, o campo de análise desse estudo não endossa tal conceito. Assim, o quadro resumo abaixo sumariza estes principais pontos supracitados.

Quadro 4 – Síntese da verificação empírica da análise institucional

<b>INSTITUIÇÕES FORMAIS</b>	
<b>Incentivos fiscais</b>	Não identificado.
<b>Barreiras comerciais</b>	Inexistem para a exportação do chocolate brasileiro. Do campo emergiu uma nova categoria, as barreiras logísticas, como um entrave para as vendas internacionais.
<b>Políticas de fomento à exportação e Agentes Formais Institucionais que promovam a internacionalização</b>	ABICAB – mais voltada ao industrial; FIEB – exportação do cacau e missão ao <i>Salon du Chocolat</i> ; Multiplicidade de atores no discurso internacional, grupo de trabalho recente para uniformizar. Associação <i>Bean to Bar</i> Brasil - mais efetiva na promoção internacional do <i>Tree to bar</i> brasileiro.
<b>INSTITUIÇÕES INFORMAIS</b>	
<b>Redes (networks) facilitadores da internacionalização</b>	Importantes no início e manutenção das vendas internacionais.

<b>Orientação internacional/Mentalidade exportadora</b>	Foco maior no mercado doméstico, mas indícios de orientação internacional: visão gerencial e postura proativa.
<b>Análise da distância institucional dos mercados de internacionalização</b>	Empresas estão presentes em mercados distantes institucionalmente, mas com menor comprometimento (exportação).

Fonte: elaborado pelas autoras.

Portanto, os achados da presente pesquisa identificaram influências positivas, negativas e indiferentes do ambiente institucional para a internacionalização das empresas de chocolate *Tree to Bar* brasileiras. Isto posto, finaliza-se a seção de análise e o próximo capítulo irá abordar as conclusões e contribuições da presente pesquisa.

## 6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Como mencionado, percebe-se que o ambiente institucional (formais e informais) do campo de estudo tem influências tanto positivas, negativas e indiferentes para as estratégias de internacionalização das empresas produtoras de chocolate *Tree to bar* brasileiras. De forma geral, percebe-se uma atuação tímida dos agentes formais institucionais promotores de políticas de fomento à exportação nesse setor, seja por englobar diversos *players* institucionais, o que acaba passando uma mensagem desorganizada no exterior e gerando uma perda de imagem, seja por ainda estar mais focada no chocolate industrial. Por essa razão, as empresas, quando decidem se internacionalizar ou percebem uma oportunidade, realizam com investimento próprio ou se consolidam em associações autônomas, como a Associação *Bean to Bar* Brasil. Dada a lacuna institucional no fomento às exportações, observou-se que as empresas iniciaram as internacionalizações por meio de contatos internacionais, ou por motivações pessoais do próprio empreendedor, que carregam características de um empreendedor internacional.

As contribuições acadêmicas da presente pesquisa são verificadas na escolha da fundamentação teórica, a visão baseada em instituições, uma perspectiva teórica ainda considerada alternativa nos estudos de estratégia e negócios internacionais e que na presente pesquisa teve como pano de fundo um lócus em um país emergente, que vem passando por diversas transições institucionais. Por meio do estudo, observou-se que, apesar das falhas dos agentes institucionais formais e de algumas barreiras, como as logísticas e a ausência de incentivos fiscais e financeiros, as empresas tomaram iniciativas de fundar associações próprias e usufruíram de suas próprias redes de relacionamento e comportamentos empreendedores para levar a cabo ações de internacionalização. Assim, um ambiente institucional formal desfavorável fez com que encontrassem nas instituições informais maneiras de se beneficiar e promover exportações.

Ademais, a pesquisa também aprofunda o conceito de distância institucional, o qual, como visto nos resultados, não impactou na escolha de mercados-alvo das empresas estudadas. Contudo, ao examinar-se mais profundamente o modo de entrada dessas empresas, todas estão presentes internacionalmente com um modo de menor comprometimento, apenas exportação. Dessa forma, o conceito de distância institucional na escolha de mercados-alvo pode ter como uma variável a escolha estratégica de modo de entrada e, em escolhas de menor comprometimento, a distância institucional pode não impactar; enquanto que em modos com maiores comprometimento, a distância institucional pode ter maiores influências nesta escolha estratégica.

Assim, acredita-se que, do ponto de vista acadêmico, a presente pesquisa gerou contribuições especialmente por estudar um movimento ainda recente e que vinha passando por mudanças praticamente ao mesmo tempo da coleta de dados. Observa-se uma carência de estudos acadêmicos sobre o tema do chocolate *bean* e *Tree to bar*, tanto no Brasil como no

exterior e, por essa razão, objetiva-se incentivar outros pesquisadores a seguirem pesquisando este setor do agronegócio brasileiro, que gera um maior valor agregado para as exportações brasileiras, procurando superar o antigo modelo de exportador de *commodities* e, conseqüentemente, consolida uma imagem mais positiva para o país. Ainda, além das contribuições acadêmicas, ao se analisar o ambiente institucional, também se contribui com a formulação de políticas públicas, especialmente as de fomento à internacionalização de empresas e especificamente do chocolate *Tree to bar*, ao se apontar pontos de melhoria de tais ações e como podem atuar de maneira mais assertiva para esse segmento.

Dessa forma, considera-se que a presente pesquisa atendeu seu objetivo, por haver identificado elementos do ambiente institucional que influenciam no processo estratégico de internacionalização das empresas produtoras de chocolate *Tree to Bar* originário do sul da Bahia. Entretanto, a pesquisa também apresentou algumas limitações pois, por se tratar de um movimento recente, o trabalho dos agentes formais institucionais em torno desse tipo de chocolate está recém se solidificando, ou seja, inexistente um espaço temporal propício para uma análise mais aprofundada. Ainda, o objeto de pesquisa carece de literatura científica que aborde o tema, especialmente no que tange a conceitos e definições.

Como sugestões de pesquisas futuras, convém analisar o chocolate *bean* e *Tree to bar* proveniente de outras regiões, como do Pará; bem como realizar pesquisas comparativas do ambiente institucional no apoio à internacionalização para outros setores *premium* do agronegócio brasileiro, como cafés e cervejas especiais e vinhos, apenas para nomear alguns exemplos. Finalmente, um caminho para a pesquisa futura que foi apenas tangencialmente abordado neste estudo diz respeito à importância das redes de relacionamento estabelecidas pelas empresas de chocolate *Tree to bar* e como elas impactam a internacionalização.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEB – Associação Brasileira de Comércio Exterior [Site institucional]. Disponível em: <[www.aeb.org.br](http://www.aeb.org.br)>. Acesso em: 13 set. 2018.
- APEX-BRASIL [Site institucional]. Participe de nossos projetos com as entidades setoriais. Brasília, 2020. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/participe-dos-nossos-projetos-com-as-entidades-setoriais>>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BEAN TO BAR BRASIL [Site institucional]. Disponível em: <<http://www.beantobarbrasil.com.br/>>. Acesso em: 11 jan. 2020.
- BAHIA DE VALOR. **Com 70 marcas, Bahia é referência nacional na produção de chocolate de qualidade.** Salvador, 07 de julho de 2019. Disponível em: <<https://www.bahiadevalor.com.br/2019/07/com-70-marcas-bahia-vira-referencia-na-producao-de-chocolate-de-qualidade/>>. Acesso em: 15 dez. 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991, 17(1): 99–121.
- CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional.** Recife: Editora UFPE, 2003.
- CALIXTO, Cyntia Vilasboas; GARRIDO, Ivan; VASCONCELLOS, Silvio; MONTICELLI, Jefferson. Estratégias de Internacionalização das empresas calçadistas: Análise sob a Perspectiva da Indústria, Capacidades Organizacionais e Instituições. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 - n. 04 - p. 513-532 - out./dez. 2013.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GAO, G. Y.; MURRAY, J. Y.; KOTABE, M.; LU, J. A “strategy tripod” perspective on export behaviors: evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, 2010. p. 377-396.

GILLER, Megan. Chocolate, bioterrorism and the birth of Brazilian funk. **Engadget**, 27 de julho de 2018. Disponível em: <<https://www.engadget.com/2018/07/27/bioterrorism-in-bahia-witches-broom-chocolate/>>. Acesso em: 04 jan. 2020.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101, 2003.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamer. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n°2, pp.124-141, 2004.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **The Academy of Management Review**, 24(2), 308-324, 2009.

KRAMMER, S. M. S.; STRANGE, R. LASHITW, A. The Export Performance of Emerging Economy Firms; the influence of firm capabilities and institutional environments. **International Business Review**, n. 27, p. 218-230, 2017.

LEE, M.; YIN, X.; LEE, S.; WENG, D. H.; PENG, M. The impact of home country institutions on new venture export: Examining new ventures in transition economies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, p. 823–848, 2015.

LEITE, Lucas Rasi Cunha. **Estudo de Competitividade do Cacau e Chocolate no Brasil: Desafios na Produção e Comércio Global**. Versão Digital. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC: Brasília, 2018.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**. v. 13. 1992. p. 99-118.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**. Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; CALIXTO, Cyntia Vilasboas; VASCONCELLOS, Sílvio Luís de; GARRIDO, Ivan Lapuente. A influência de instituições formais na internacionalização das empresas em um país emergente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 358-374, Jul./Set. 2017.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

OLIVEIRA, Cintia. **Produtores de Ilhéus investem no Chocolate de Origem**. Revista Menu. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.revistamenu.com.br/2017/09/21/produtores-de-ilheus-investem-no-chocolate-de-origem/>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES; W. F. A.; SANTOS; H. H.; COSTA, T.G.S. Desempenho Exportador de Empresas Brasileiras: ambiente institucional, localização e recursos competitivos. In: Anais do XLII EnANPAD – Encontro da ANPAD – Curitiba/PR – Outubro/2018.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.

PENG, M. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251-267, 2002.

\_\_\_\_\_. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, 28(2): 275–296, 2003.

\_\_\_\_\_ ; KHOURY, T. Unbundling the Institution-Based View of International Business Strategy. **The Oxford Handbook of International Business**. 256-268, 2009.

\_\_\_\_\_ ; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, 43(3), 2000, 486-501.

\_\_\_\_\_ ; SUN, S. L, PINKHAM, B; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

\_\_\_\_\_ ; WANG, Denis; JIANG, Yi. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, p. 920–936, 2008.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

ROCHA, Angela da; ÁVILA, Henrique De Azevedo. Teoria Institucional e Modos de Entrada de Multinacionais de Países Emergentes. **RAE-Revista de Administração de Empresas** | FGV-EAESP. 2015, vol.55, n.3, pp.246-257.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

VIOTTO, M.H.; SUTIL, M.; ZANETTE, M.C. Legitimidade como uma Barreira: Análise do Processo de Legitimação do Cacau e Chocolate Premium Brasileiros. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, nº 3, maio-jun 2018.

XU, D.; SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, 27(4), 608-618, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.