

# Conflito, cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais: o caso do Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus (BA)\*

Camila Carneiro Dias\*\*

Elizabeth Loiola\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Metodologia e *design* de pesquisa; 3. Complexos agroindustriais: conflito, cooperação e aprendizado; 4. Apresentação do cenário de pesquisa: a crise do cacau; 5. O estudo de caso do CAI Cacau na Bahia; 6. Considerações finais.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Research methodology and design; 3. Agri-industrial complexes: conflict, cooperation and learning; 4. Presenting the research scenario: the cocoa crisis; 5. The case study of the cocoa agriindustrial complex in the state of Bahia; 6. Final remarks.

**PALAVRAS-CHAVE:** novo institucionalismo; biofábrica de cacau; conflito-cooperação; reestruturação competitiva.

**KEY WORDS:** new institutionalism; cocoa bioplant; conflict-cooperation; competitive restructuring.

Este artigo descreve o processo de orquestração de interesses, mediação política e aprendizado socialmente construído entre os atores estratégicos do complexo agroindustrial do cacau, ao longo da concepção e da implementação do Instituto Biofábrica de Cacau, em Ilhéus, Bahia. Primeira unidade no mundo destinada à produção, em escala industrial, de genótipos (clones) de cacauzeiros selecionados, a biofábrica é uma interorganização

---

\* Artigo recebido em nov. 2002 e aceito em set. 2003.

\*\* Mestre em administração pela UFBA. E-mail: camila@camiladias.com.

\*\*\* Doutora em administração pela UFBA e professora adjunta da Escola de Administração da UFBA. E-mail: beloi@ufba.br.

que constitui peça fundamental da última versão do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana e da própria reestruturação produtiva da cadeia do cacau. O seu processo de constituição caracterizou-se pela necessidade de construção de arranjos de negociação e administração de conflitos de interesses entre os múltiplos atores desse complexo agroindustrial, portadores de racionalidades heterogêneas, porém interdependentes. A análise deste caso baseou-se em construtos que têm origens na abordagem neo-institucional e no conceito de cadeia agroindustrial, focado em sua dimensão político-institucional.

*Conflict, cooperation and learning in agriindustrial complexes: the case of the Cocoa Bioplant Institute in Ilhéus (BA)*

This paper describes the process of institutional interchange and conflict negotiation conducted by various stakeholders of the cocoa agriindustrial chain during the implementation of the Cocoa Bioplant Institute, in Ilhéus, state of Bahia, Brazil. The cocoa bioplant is the first unit in the world to propagate special genetic material for cocoa culture in a industrial scale. It also figures as a strategic piece for the competitive restructuring of the cocoa agriindustrial chain in Bahia. To explain this trajectory, the authors constructed a theoretical scheme based on the new institutionalist approach and the concept of agriindustrial chains as an “orchestration of multiple interests”, centered on its political-institutional dimension.

## 1. Introdução

Este artigo descreve o processo de mediação de conflitos, produção de acordos e aprendizado socialmente construído entre atores organizacionais heterogêneos, que formam o CAI (complexo agroindustrial) do cacau na Bahia. Orientou-se pela seguinte questão de pesquisa: em um contexto de conflito latente, quais são os atores estratégicos, os principais pontos de conflito, as racionalidades e como foram construídos os arranjos de cooperação entre os atores do CAI Cacau na Bahia, que redundou na reformulação do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira e culminou na criação do Instituto Biofábrica de Cacau?

Tal instituto é um consórcio de organizações que tem como missão a produção contínua, em escala industrial, de genótipos (clones) de cacauzeiros selecionados, resistentes a enfermidades e de alta produtividade. Por isso, figura como peça fundamental à reestruturação competitiva do complexo agroindustrial do cacau na Bahia, tradicional setor da economia do estado, abalado por uma séria crise desde 1989. Como se verá a seguir, a realização desse em-

preendimento mesclou a ocorrência simultânea de episódios de conflito e cooperação entre os principais atores organizacionais dessa cadeia produtiva, o que requereu a construção de arranjos de negociação, acomodação de interesses e habilidade de produção de acordos entre eles.

Para atingir o objetivo anteriormente definido, tomaram-se como referência construtos teóricos que têm origem nos seguintes campos de conhecimento: sociologia das organizações e economia, particularmente economia rural. Tendo em vista a natureza do objeto de investigação, entre os construtos da área de economia rural, optou-se pelo conceito de complexo agroindustrial como resultado histórico de um processo de orquestração de interesses, proposto por Silva (1996) e Soto (1992). No campo da sociologia das organizações, foram buscadas referências complementares na abordagem das *lógicas de ação* (Amblard et al., 1996), construção multipolar que aprofunda a investigação das circunstâncias de conflito/cooperação entre atores organizacionais e seu processo de interação de racionalidades.

Além desta introdução, este artigo compõe-se de mais cinco partes. As principais questões metodológicas envolvidas na sua formulação estão especificadas na próxima seção. A discussão teórica, na seção 3. Na seção 4 está registrado o contexto socioeconômico do cacau no estado da Bahia, com realce, sobretudo, para o período de crise. A experiência de constituição do Instituto Biofábrica de Cacau é analisada na seção 5. Na última seção estão registradas as considerações finais sobre o fenômeno em análise, que estão condicionadas pelas opções teórico-metodológicas realizadas. Essas opções parecem ter favorecido evidenciar aspectos negligenciados nos estudos mais tradicionais sobre organizações e complexos agroindustriais: a função do conflito como impulsionador de mudança e indutor do aprendizado nos CAIs; a importância do papel desempenhado pelos atores/aprendizes como sujeitos ativos do processo de mudança organizacional; a relação biunívoca entre ator e contexto, na configuração das cadeias produtivas, na determinação dos rumos das mudanças e no processo de aprendizagem.

## 2. Metodologia e design de pesquisa

Optou-se pelo método de estudo de caso único, de caráter descritivo, para este artigo. A coleta de dados foi realizada com base em técnicas qualitativas, conforme o seguinte *design* ou tripé de investigação proposto por Yin (1989): pesquisa bibliográfica; análise documental e pesquisa de campo. A pesquisa de campo desdobrou-se em observação direta (não-participante) e realização

de entrevistas semi-estruturadas com atores-chave. As visitas monitoradas e as entrevistas com representantes dos principais atores da cadeia produtiva do cacau (22, no total) realizaram-se no período de outubro de 1999 a maio de 2000, em Ilhéus, Itabuna, Salvador (BA) e São Paulo (SP).

### 3. Complexos agroindustriais: conflito, cooperação e aprendizado

Diversas são as abordagens de complexo agroindustrial (CAI) empregadas pela literatura, baseadas em matrizes teóricas distintas: desde a visão sistêmica norte-americana presente na noção de *agribusiness*, proposta por Davis e Goldberg (1957), até a concepção francesa de cadeia ou *filière* agroalimentar (Malassis, 1973). Nos conceitos mais difundidos, os complexos agroindustriais associam-se ao processo de modernização da agricultura e suas definições privilegiam, quase exclusivamente, seus encadeamentos técnico-produtivos. Em função da forte ênfase nos encadeamentos técnico-produtivos, os complexos agroindustriais tornam-se configurações fechadas em torno de produtos.

Entretanto, esses conceitos de CAI, que contemplam, apenas, relações econômicas internas de compra e venda realizadas entre determinados segmentos articulados produtivamente entre si, vêm sendo fortemente criticados, uma vez que já não dão conta da realidade atual. Silva (1996) e Soto (1992), por exemplo, são autores que vêm investindo na visão de que as cadeias de produção são a materialização de “arranjos de negociação” entre seus distintos atores ou segmentos e, como tal, são “resultado histórico de um processo de orquestração consciente de interesses”. Essa definição põe em evidência a dimensão política intrínseca aos complexos agroindustriais.

A dimensão política intrínseca às organizações também é um dos focos do trabalho de Morgan (1996). Para esse autor, a utilização da metáfora política nos estudos organizacionais é um recurso poderoso, pois permite evidenciar a dinâmica das organizações e dos processos de interação entre seus atores, os quais tomam formas variadas, que se replicam ou renovam ao longo da própria interação. Inspirando-se na noção de política de Aristóteles, Morgan considera que o uso dessa metáfora sacode os alicerces do mito de que as organizações são sempre empreendimentos interligados e coesos, orientados por uma racionalidade homogênea que persegue um objetivo comum. Mas, a exemplo do que já foi registrado neste artigo sobre as formulações mais atuais de CAI, Morgan lamenta que a dimensão política da vida organizacional nem sempre foi reconhecida pela literatura gerencial, especialmente a mais ortodoxa, que tende a tratar a ocorrência do conflito como sintoma de desequilíbrio funcional.

Embora a literatura do *mainstream* desencoraje a discussão sobre a dimensão política das organizações, há outros autores, além de Morgan (1996), que estão investindo nessa linha. É o caso, por exemplo, daqueles filiados à vertente da sociologia das organizações francesa denominada *lógicas de ação* (Amblard et al., 1996). Para Dias (2000) e Andrade e colaboradores (1999), a análise das circunstâncias de conflito e cooperação entre atores organizacionais enriquece-se com os construtos teóricos oriundos dessa abordagem.

Afastando-se do funcionalismo característico dos estudos organizacionais em sua versão mais tradicional, a preocupação central da abordagem das *lógicas de ação* é tentar compreender os mecanismos de ação dos agentes envolvidos em situações organizacionais, privilegiando-os como elementos dinamizadores do processo de mudança e ressaltando a sua relativa independência em relação às estruturas. Assim, são enfatizadas dimensões subjetivas como racionalidade e interpretação, entendendo a organização como um conjunto de atividades em “andamento”, razoavelmente articuladas e emergentes nos diversos momentos e situações de interação. Em síntese, a abordagem das *lógicas de ação* sugere a investigação dos fenômenos intra e interorganizacionais a partir de uma construção teórica híbrida e multipolar que permite aprofundar, na análise do processo de mudança organizacional, as noções de “poder”, “conflito”, “atores sociais”, “cooperação”, “regras”, “convenções”, “tradução” e “acordos”.

Nesse quadro, a noção de ator social, ou “ator estratégico”, é particularmente explorada por Crozier e Friedberg (1977) e, posteriormente, retomada por Friedberg (1993). O trabalho de Crozier e Friedberg permite evitar a armadilha da interpretação determinística do fenômeno de transformação organizacional, ao propor que ela deva ser entendida além dos processos planejados de mudança. É desses autores a proposição do modelo de análise estratégica segundo o qual a organização é uma construção resultante das interações articuladas entre atores sociais envolvidos em relações de poder. Os atores constroem estratégias, cujas modalidades dependem de seus valores e seu grau de percepção da situação-problema, com o intuito de assegurar sua capacidade de influência. Tais valores, graus de percepção e meios de influência, são, no entanto, condicionados pelos limites da racionalidade individual (Simon, 1957, segundo Angot e Assens, 1997) e, também, pelos limites de suas representações de mundo. Assim, para Crozier e Friedberg (1977), numa dada situação, os atores não escolhem sempre a estratégia “ótima”, mas um arranjo satisfatório, em função de seu grau limitado de processamento da informação, de sua capacidade restrita de ação e de seus interesses.

Dessa forma, uma típica organização é compreendida mais como uma coalizão governada por múltiplas racionalidades (limitadas e interdependentes) e autoridade negociada, do que como um sistema unificado de coordenação.

nação. O ator estratégico caracterizado por Crozier e Friedberg é, então, o agente político que toma decisões de acordo com definições de alternativas, conseqüências, preferências, interesses e opções estratégicas potencialmente conflituosas e fortemente afetadas pelo contexto institucional em que se encontra. Por seu turno, os conflitos e os jogos de poder não são vistos como impedimento à dinâmica organizacional: ao contrário, são tomados como elementos de socialização entre os atores estratégicos. Desses jogos de socialização entre atores, resultam a construção de acordos e a mudança social.

Apesar de reconhecerem os avanços teórico-analíticos incorporados nas formulações de Crozier e Friedberg, Amblard et al. (1996) sugerem que a integração em seu corpo de alguns construtos oriundos da abordagem dos mundos ou economias de grandeza pode ajudar a superar algumas lacunas ainda existentes. Isso porque, apesar de proporcionarem uma definição politizada de “ator estratégico”, esses autores não chegam a analisar os modos de regulação de conflitos ou de construção de acordos entre eles, que são, justamente, o foco da abordagem dos mundos ou economia de grandeza (Boltanski e Thévenot, 1991, segundo Amblard et al., 1996).

Tomando como ponto de partida acordos existentes, essa abordagem analisa as modalidades pelas quais os atores encontram modos de cooperar no conflito, apesar de possuírem interesses, em princípio, divergentes. Segundo seus autores, para que ocorra essa coordenação é preciso que sejam estabelecidas “convenções” ou regras de negociação entre os atores envolvidos. Tais convenções podem constituir-se tanto como contratos escritos quanto como acordos informais. Assim, a identificação dos princípios de legitimidade ou do tipo de racionalidade que caracterizam os “mundos” aos quais pertencem os atores constitui uma fase absolutamente necessária à negociação de conflitos, à produção de regras e à construção de acordos. O comportamento dos atores é então interpretado pelos princípios de legitimidade em torno dos quais os indivíduos sustentam seus argumentos e se fazem representar. Isto é, os interesses dos atores são legítimos *per se*, ou seja, apresentam um grau de desejabilidade que se justifica perante sua própria percepção da realidade (Godard, 1990).

Ainda de acordo com a abordagem dos mundos ou economias de grandeza de Boltanski e Thévenot (Amblard et al., 1996), não é possível obter a coordenação entre atores que permaneçam, cada qual, imersos apenas na lógica de ação de seu mundo. Ao contrário, os fundamentos para a coordenação dos interesses devem ser tecidos a partir do encontro ou da zona de interseção observada entre as diferentes racionalidades em jogo. Mas se as racionalidades (interesses) são distintas, como colocá-las em diálogo? Completando o quadro das *lógicas de ação*, o princípio da tradução de racionalidade de Callon e Latour (1991, segundo Amblard et al., 1996) oferece uma

resposta a essa questão: é possível construir um elo de intelegibilidade entre os diferentes atores que vai permitir a decodificação dos seus diferentes esquemas interpretativos (ou das suas diferentes *lógicas de ação*), em elementos comuns, possibilitando o surgimento dos mecanismos de produção de acordos, ou emergência de zonas de cooperação, no conflito.

A internalização de conceitos originários da abordagem das *lógicas de ação* leva à conclusão de que, frequentemente, as situações organizacionais mobilizam objetivos e interesses de variados atores sociais, portadores de racionalidades múltiplas potencialmente conflituosas. Ou seja, observa-se que a maior parte das situações de conflito, verificadas na realidade, comporta uma dimensão de dependência mútua, caracterizando-se pela ocorrência do binômio conflito/cooperação, no qual cooperação significa interdependência ou reciprocidade entre os atores. Como diz Lecomte (1998), atores organizacionais, portadores de racionalidades heterogêneas, cooperam, apesar dos conflitos de interesses, ou justamente por causa destes, “porque sabem que ainda vão se encontrar”.

Os principais corolários da aplicação da metáfora política em estudos intra e interorganizacionais são: a ressignificação do conceito de racionalidade, que passa a relevar a sua natureza política e, portanto, o papel dos interesses na sua conformação, em detrimento de sua pretensa natureza técnica e neutra. Isso significa que, às restrições cognitivas do indivíduo (Simon, 1965, segundo Amblard et al., 1996), somam-se as que surgem das relações intersubjetivas: a percepção de que em uma mesma organização convivem muitas racionalidades; a visão das organizações enquanto sistemas de competição e de cooperação compostos por redes de agentes heterogêneos e interdependentes; a ampliação do próprio conceito de organização, que passa a designar e incorporar uma multiplicidade de configurações, desde as mais tradicionais às formas híbridas, o que permite enxergar os complexos agroindustriais como uma dessas formas específicas.

Em adição aos corolários anteriormente referidos, a utilização da metáfora política estimula a percepção de que o confronto entre as diferentes racionalidades atuantes no sistema e a necessidade permanente de encontrar modos de regulação de conflitos podem alimentar processos de mudança e de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, os conflitos de interesse não impedem a construção de estratégias entre os atores da cadeia, mas exigem deles um esforço contínuo de ajustamento de racionalidades e construção de novos sentidos. É nessa perspectiva que o conflito pode ser tomado como elemento de socialização que também induz ao aprendizado, considerando-se que a aprendizagem é função da interação social a que está submetida (Fosnot, 1998, segundo Loiola e Rocha, 2000).

Nas seções subseqüentes será analisado o processo de concepção e implementação do Instituto Biofábrica de Cacau, durante o Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana, no período 1995-2000. O modelo de análise proposto (ver quadro 1), assenta-se na noção de complexos agroindustriais como “resultado histórico de um processo de orquestração de interesses”, anteriormente referida, e nos construtos da sociologia das organizações, aqui expostos. São essas formulações que proporcionaram as lentes especiais a partir das quais será relatado e analisado o caso do Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus — Bahia.

Quadro 1

### Modelo de análise para o conflito, cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais

1. Construir um quadro-síntese, ou reconstrução histórica do cenário em que está inserido o fenômeno investigado, resgatando os principais eventos que lhe dão forma, significado e substância
2. Identificar os atores estratégicos do processo, envolvidos na dinâmica de administração de conflitos e negociação de acordos que compõem o fenômeno investigado: explicitar seus principais interlocutores/porta-vozes, seu grau de envolvimento com a situação estudada e o que os legitima como atores do complexo agroindustrial em questão
3. Desenhar uma “matriz de conflitos”, onde deve constar a síntese dos principais focos de confronto de interesses existentes entre os atores estratégicos, observados ao longo da análise
4. Explicitar as diferentes racionalidades em jogo, o que implica descrever os pontos de conflito segundo a percepção dos vários atores — o que cada um reconhece como problema e os princípios de argumentação adotados por eles
5. Apontar as estratégias individuais ou *lógicas de ação* perseguidas por cada um dos atores, na busca da legitimação de seus interesses
6. Finalmente, apresentar o balanço do conflito/cooperação, ou a síntese dos acordos extraídos do processo de acomodação ou orquestração de interesses articulados entre os atores do CAI investigado, evidenciando no que a sucessão de mudanças e a construção de arranjos de negociação representam, também, uma trajetória de aprendizado para os atores da cadeia produtiva

Fonte: Adaptado de Dias (2000).

#### 4. Apresentação do cenário de pesquisa: a crise do cacau

Durante um longo período, a *commodity* cacau foi importante fonte de receita cambial, renda e emprego. Representou um dos principais produtos de arrecadação de divisas do Brasil, impulsionando a economia baiana na década

de 1970, período em que correspondeu a 35% das exportações nordestinas e a 70% do total das exportações da Bahia. Em 1979, as exportações de cacau em amêndoas e derivados bateram recorde, alcançando a cifra de US\$953 milhões, posicionando o Brasil como segundo maior produtor mundial (Nascimento et al., 1994). Entretanto, a lavoura cacauzeira vem experimentando, desde o final dos anos 1980, um intenso processo de desorganização produtiva, revelado pela abrupta queda nas exportações: 430 mil toneladas em 1979, em contraposição a 120 mil, em 1997 (Seagri, 1999).

A última e mais longa crise da cacauicultura baiana, ainda em curso, iniciou-se em 1987, uma década após a fase áurea do cacau. Entre os especialistas, não existe um consenso quanto às suas principais causas. Alguns salientam a natureza cíclica da economia cacauzeira e a crise de preços como seus fatores determinantes, outros destacam a queda de produtividade regional em virtude do alastramento da doença vassoura-de-bruxa, enquanto terceiros localizam no conservadorismo do segmento produtor agrícola o principal problema (Baiardi e Rocha, 1998). A crise de preços é conseqüência do surgimento de novos protagonistas no mercado, com a consolidação de uma nova base de produção na Indonésia e Malásia, nos anos 1980, acarretando um aumento da relação estoque/moagem e configurando um quadro de superoferta, o que acabou por intensificar o movimento cíclico de preços observado no mercado mundial. A queda de produtividade começa em 1989, ano em que é identificado o primeiro foco da praga endêmica conhecida como vassoura-de-bruxa, doença que, ao final de 1995, já havia alcançado mais de 85% dos 640 mil hectares de área plantada com cacau na Bahia fazendo cair o rendimento físico dos cacauzeiros em mais de 70% (Seagri, 1999).

Abandono das propriedades rurais, queda no nível de tecnificação das fazendas, descapitalização, desvalorização patrimonial e desemprego são algumas das principais conseqüências da prolongada crise da economia cacauzeira. Os baixos preços e a produtividade declinante formaram um novo perfil dos empreendimentos agrícolas, que passaram a não conseguir cobrir seus custos com a receita de produção. Como conseqüência, o produtor foi levado a se desfazer de seu patrimônio e a reduzir tratos culturais nas fazendas, causando o desemprego de mais de metade da mão-de-obra que trabalhava com o cacau. Ocorreu também o fechamento de muitas empresas e, em 1995, teve início a importação de cacau africano para atender às necessidades da já consolidada indústria brasileira processadora de chocolate.

Além dos aspectos referentes à desestruturação econômica e agravamento do quadro social, a presente crise também trouxe preocupações de ordem ambiental. Historicamente, por especificidades relativas à fisiologia do

cacaueiro — planta que exige cobertura arbórea para sombreamento — a lavoura do cacau formou-se como uma cultura conservacionista, fazendo surgir um dos primeiros sistemas agroflorestais no Brasil, denominado regionalmente cabruca (May e Rocha, 1996). Desse modo, foi estabelecida uma relação de simbiose entre a cacauicultura e a mata atlântica, sendo a região cacaueira da Bahia, ainda hoje, o espaço nacional onde a mata atlântica possui os seus mais significativos remanescentes. Entretanto, em virtude de dificuldades financeiras, alguns cacauicultores vêm derrubando árvores nobres e centenárias, causando fortes pressões sobre o meio ambiente, a fim de vender madeira ou estabelecer pastos para pecuária em áreas agricultáveis outrora dedicadas ao cacau.

Diante disso, o Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana foi concebido em 1995, em caráter emergencial. Embora composto dos subprogramas de crédito, diversificação e treinamento de mão-de-obra, em sua primeira versão, o projeto previa, fundamentalmente, a convivência controlada dos cacauais com a vassoura-de-bruxa pelo chamado manejo integrado. Os produtores eram orientados a aplicar nas plantações um pacote tecnológico composto das seguintes práticas: remoção do material infectado, rebaixamento de copa e aplicação de fungicidas químicos.

Passados dois anos de sua implementação, foi constatada a fragilidade das premissas tecnológicas e financeiras sobre as quais estava assentado culminando em resultados frustrantes e no crescimento do endividamento do produtor. O pacote não mostrou eficiência no combate à proliferação do fungo, além de apresentar custos de operação incompatíveis com os níveis decrescentes de receita e lucratividade dos cacauicultores, somados às irregularidades na liberação das propostas de financiamento dos produtores cadastrados no programa. Com base nesse diagnóstico, em 1998, o Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira experimentou um significativo redirecionamento de seu eixo condutor, quando incorporou a alternativa tecnológica de renovação genética da lavoura como sua diretriz principal, baseada na enxertia e clonagem de mudas resistentes para substituição dos cacauais doentes e recomposição das plantações.

A necessidade de expandir exponencialmente a estratégia de renovação da lavoura, por enxertia e clonagem, determinou a construção de uma unidade multiplicadora de enxertos e mudas de cacau em larga escala. Assim, em dezembro de 1997, foi concebido o Instituto Biofábrica de Cacau: um consórcio de organizações que tem como missão a produção contínua de clones de cacaueiros mais resistentes à enfermidade vassoura-de-bruxa e de alta produtividade. A partir de 2000, o Instituto Biofábrica de Cacau incluiu

em suas atividades a produção de mudas clonadas de fruteiras e essências florestais originárias da mata atlântica.

Em funcionamento no município de Ilhéus, Bahia, desde março de 1997, tal instituto constitui um dos principais pilares de sustentação da nova versão do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana. São parceiros no consórcio de organizações que lhe dá sustentação duas instituições privadas regionais: a Cooperativa de Crédito Rural Grapiúna Ltda. (Credicoograp) e a Cooperativa Grapiúna de Agropecuaristas Ltda. (Coograp); o governo do estado da Bahia, via Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária (Seagri) e Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc) — incorporada ao arranjo apenas em fevereiro de 2000; o governo federal, através da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac) —, órgão de pesquisa e extensão.

A realização desse empreendimento mesclou a ocorrência simultânea de episódios de conflito e cooperação não apenas entre os atores diretamente envolvidos no consórcio que operacionaliza a biofábrica, acima citados, mas entre outros que, embora não participem formalmente da estrutura, exercem considerável influência sobre a dinâmica do complexo agroindustrial do cacau. A indústria de transformação, processadora e chocolateira, representada pelo Ibecau, entidade que congrega as sete maiores empresas do segmento, e as agências de financiamento, fontes de recursos financeiros para os produtores vinculados ao Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana. Assim sendo, seguindo as etapas do modelo de análise proposto na seção 3, a seguir será apresentado o mapeamento dos principais atores estratégicos do complexo agroindustrial do cacau.

## 5. O estudo de caso do CAI Cacau na Bahia

### *Atores estratégicos*

Analisar a dinâmica de concepção e implementação do Instituto Biofábrica de Cacau, dentro do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana, implica mapear as múltiplas *lógicas de ação* ou racionalidades dos diversos atores estratégicos que participam dos movimentos de concertação de interesses no interior da cadeia produtiva. Para tanto, é preciso identificar quais os atores estratégicos que dinamizam esse processo, ou seja, os agentes que possuem expectativas e interesses legítimos em relação ao CAI Cacau e que influenciam

sua dinâmica de funcionamento, ao mesmo tempo em que são influenciados por ela.

Em consonância com a discussão teórica precedente e o modelo de análise proposto, foram identificados como atores estratégicos do complexo agroindustrial do cacau, direta ou indiretamente relacionados à estratégia de implementação e operacionalização do Instituto Biofábrica de Cacau: segmento produtor agrícola; governo do estado da Bahia; instituições de pesquisa e extensão rural; instituições de ensino superior e pesquisa; governo federal; indústria de transformação. O quadro 2 registra o posicionamento dos mesmos no CAI, seus principais interlocutores ou porta-vozes e o que os qualifica como agentes portadores de interesses legítimos na cadeia produtiva.

Quadro 2		
Mapa de atores estratégicos do CAI Cacau		
Atores-chave/ segmento	Interlocutores	O que legitima?
Produtor agrícola	Credicoograp; Coograp; outros produtores	Base de produção da matéria-prima do CAI Cacau. Segmento mais afetado pela crise em termos de queda de produtividade e decréscimo de receita. Participa da estrutura organizativa do Instituto Biofábrica de Cacau desde 1997
Governo do estado da Bahia	Seagri	Beneficia-se das receitas de exportação e outros impostos gerados pelo CAI Cacau. Participa da estrutura organizativa do Instituto Biofábrica de Cacau e investiu US\$2,7 milhões na sua construção
Instituições de pesquisa e extensão rural	Ceplac	Órgão federal de pesquisa criado em 1957, cuja missão é promover o aperfeiçoamento da lavoura cacauífera. Participa da estrutura organizativa do Instituto Biofábrica de Cacau desde 1997
Instituições de ensino superior e pesquisa	Uesc	Principal instituição de ensino superior da região sul da Bahia, criada com recursos da cacauicultura, estadualizou-se em 1991. Participa da estrutura organizativa do Instituto Biofábrica de Cacau desde 2000
Governo federal	Minagri Tesouro Nacional; BNDES; BB; BNB	Instância superior a cuja estrutura está subordinada a Ceplac Fontes de recursos e agentes financeiros do Programa de Recuperação da Lavoura Cacauífera Baiana
Indústria de transformação	Ibecau	Compra, processa e transforma as amêndoas de cacau para obtenção de chocolate, balas e achocolatados. Domina a estrutura de comercialização da <i>commodity</i> cacau, em função de seu arranjo oligopsônico

Fonte: Adaptado de Dias (2000).

### Matriz de conflitos

Entre os vários pontos de conflito observados entre os atores do CAI Cacau foram detectados três mais importantes, que influenciaram, e continuam a influenciar, toda a dinâmica de orquestração de interesses presente no processo de concepção e operacionalização do Instituto Biofábrica de Cacau. Tais conflitos, resultado de diferenças institucionais duradouras entre os atores estratégicos do CAI Cacau, manifestam-se quanto às problemáticas de: pesquisa e aporte tecnológico; metodologia de concessão de crédito; relações segmento produtor agrícola *versus* indústria de transformação. Visões conflitantes entre os atores sobre essas problemáticas foram recorrentes tanto em documentos, quanto nos depoimentos gravados nas entrevistas, quanto nas anotações de campo resultantes de observação. O quadro 3 esquematiza tais fontes de conflitos.

Quadro 3		
Matriz de conflitos entre os atores do CAI Cacau		
Fontes de conflito	Problema(s)	Atores-chave
I. Pesquisa científica e aporte tecnológico	s Missão e produtividade técnico-científica da Ceplac <i>versus</i> expectativas do segmento produtor agrícola	s Segmento produtor agrícola s Instituições de pesquisa e extensão agrícola (Ceplac)
	s Qualidade do serviço de extensão rural	s Instituições de ensino e pesquisa (Uesc)
II. Concessão de crédito aos produtores	s Disponibilidade de recursos	s Segmento produtor agrícola
	s Exigências cadastrais, custos financeiros e prazos de pagamento	s Governo do estado da Bahia s Fontes de recursos/agentes de financiamento

III. Atores ausentes	s	Desarticulação segmento produtor agrícola <i>versus</i> segmento indústria de transformação	s	Segmento produtor agrícola
			s	Governo do estado da Bahia
			s	Instituições de pesquisa e extensão agrícola (Ceplac)
			s	Indústria de transformação (Ibecau)

Fonte: Adaptado de Dias (2000).

O primeiro ponto dessa matriz, pesquisa e aporte tecnológico, refere-se, principalmente, à ocorrência de divergências entre as demandas do segmento produtor agrícola e a oferta de serviços Ceplac. Resumidamente, o segmento produtor agrícola manifesta restrições quanto ao padrão de atuação da Ceplac como órgão de pesquisa e desenvolvimento para a lavoura cacauera. Essas críticas põem sob suspeita a qualidade e eficácia das metodologias de combate à *vassoura-de-bruxa* desenvolvidas por essa entidade, bem como referem-se ao atraso com que foram ativadas diante da virulência de propagação da doença e do caráter emergencial de recomposição da lavoura. Críticas também são dirigidas à atuação do serviço de extensão rural da Ceplac, no que diz respeito à necessidade de maior difusão de práticas tecnológicas e de maior cobertura das unidades de produção.

Além disso, foram observadas sérias diferenças entre Ceplac e produtores de cacau, quanto à percepção de cada um em relação a quais devem ser a missão e a postura institucional do primeiro ator citado: órgão de pesquisa ou agência de desenvolvimento regional? Secundariamente, e com menor grau de conflito de racionalidades que aqueles observados entre o segmento produtor e a Ceplac, a problemática de geração de pesquisa e aporte tecnológico para o cacau envolve também um terceiro ator, a Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc), já que esta instituição de pesquisa e ensino superior apenas recentemente posicionou-se claramente como entidade engajada nas estratégias de recuperação do CAI Cacau na Bahia.

O segundo ponto de conflito, concessão de crédito, reflete a problemática relação de interesses entre o segmento produtor agrícola e as fontes de recursos ou agências de financiamento do Programa de Recuperação da Lavoura Cacauera Baiana: BNDES, Tesouro Nacional, Banco do Brasil e Banco do Nordeste. Em síntese, desde a primeira versão do programa, estabelecida em 1995, os produtores agrícolas vêm manifestando a percepção quanto à

existência de sérios entraves ou gargalos no sistema de financiamento vinculado ao Programa de Recuperação. Exemplos desses entraves seriam: morosidade na liberação dos recursos, inadequação dos montantes disponibilizados às necessidades de custeio e inacessibilidade das condições de juros e prazos de pagamento para os produtores descapitalizados pela crise, especialmente os médios e pequenos, o que os impede, ou ao menos dificulta, de engajar-se maciçamente na estratégia de renovação da lavoura pela clonagem de mudas. Nesse conflito, o governo do estado da Bahia figura como mediador entre o segmento produtor agrícola e as fontes de financiamento, através da Seagri, às vezes com sucesso, outras vezes não.

Finalmente, o terceiro ponto de conflito, atores ausentes, diz respeito à desarticulação, ainda presente no CAI Cacau, entre as duas pontas da cadeia produtiva: o segmento produtor agrícola e a indústria de transformação. Tal conflito evidenciou-se nos depoimentos de produtores, representantes do governo do estado da Bahia e da Ceplac, que apontaram a ausência e suposto desinteresse da indústria a jusante em relação ao Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana e à constituição do Instituto Biofábrica de Cacau, mesmo após a criação do Ibecau, em 1998. Quando consultados, os representantes da indústria de transformação, por sua vez, contra-argumentaram, justificando suas posições e rebatendo as acusações de descomprometimento, de acordo com os preceitos de sua própria *lógica de ação*.

Em resumo, observa-se entre os atores do CAI Cacau aquilo que Martignelli e Almeida (1998) definem como “conflito latente”: a oposição duradoura entre duas ou mais partes com interesses divergentes na produção, alocação ou troca de recursos escassos. Ao expor fragilidades históricas da cadeia produtiva do cacau, a desestruturação produtiva amplificada pela última crise tornou mais explícitas tais oposições. Entretanto, ao mesmo tempo em que acirra o confronto de racionalidades fazendo emergir diferenças institucionais encobertas em tempos de prosperidade, a crise também estimula a “interação de forças”, ainda que pela oposição declarada de interesses. O conflito apresenta, então, uma forte dimensão de socialização, com “socialização” significando intercâmbio ou jogos de interesses entre atores estratégicos envolvidos em uma relação de interdependência ou reciprocidade, na qual cada um é portador de demandas particulares e legítimas, para si, mas não necessariamente para os outros. Submetidos a interdependências, reciprocidades e socialização, os atores aprendem a conviver e projetam os arranjos de negociação, conforme discutido na seção 2 deste artigo.

No caso do complexo agroindustrial do cacau na Bahia, a evolução desses arranjos de negociação de representação de interesses fica evidencia-

da pela instituição da biofábrica como um consórcio de organizações; pela ampliação e diversificação do conjunto de organizações que compõe o consórcio; pela maior sofisticação e atualização das estratégias tecnológicas; pelo fortalecimento e reposicionamento das organizações locais ligadas aos produtores e voltadas para ensino, pesquisa e extensão; pela tendência à maior participação e influência dos produtores sobre as políticas gestadas para o setor; pela inclusão na agenda de discussão dos atores estratégicos de temas novos ligados a pesquisa, tecnologia, gerenciamento e parcerias; pelo estabelecimento de canais formais e informais de diálogo entre os atores estratégicos, entre outros fatores.

Os quadros a seguir registram, de maneira sintética, os argumentos mobilizados por segmento envolvido mais diretamente em cada conflito. A análise desses quadros permite comparar os diferentes preceitos adotados ou as diferentes percepções de cada ator em relação ao mesmo problema, o que possibilita traçar um panorama das situações-problema sem desvinculá-las do contexto em que estão inseridas: o confronto de interesses/racionalidades entre atores de um mesmo complexo agroindustrial, portadores de *lógicas de ação* idiossincráticas.

Quadro 4	
Pesquisa científica e aporte tecnológico	
Produtores de cacau	Ceplac
A Ceplac desvirtuou de sua missão como órgão de pesquisa, atuando como agência de desenvolvimento regional nos anos 1970, financiada com taxa recolhida pelo governo federal junto aos produtores de cacau	Os recursos canalizados para a construção de infraestrutura não foram subtraídos do produtor de cacau. Constituíram subproduto gratuito da otimização de recursos originalmente destinados à Ceplac
Pacote recomendado pela Ceplac na primeira etapa do Programa de Recuperação Baiana era oneroso e ineficaz no combate à vassoura-de-bruxa	Pacote foi concebido em caráter emergencial, com base no conhecimento disponível na época. Receitas decrescentes dos produtores é que se tornaram incompatíveis com seu custo

<p>A variedade de clones oferecida aos produtores é muito restrita (nove), o que é perigoso diante da capacidade do fungo causador da vassoura-de-bruxa de desenvolver mecanismos de resistência. A Ceplac não libera clones selecionados pelos próprios fazendeiros, para multiplicação na biofábrica</p>	<p>A seleção de variedades clonais estaria mais adiantada, não fosse o orçamento dependente das verbas do governo federal, a inexistência de um plano de cargos e salários para a instituição e a evasão de pessoal qualificado para a iniciativa privada. A Ceplac não pode autorizar multiplicação de clones que não apresentem comportamento homogêneo e previsível</p>
<p>No início dos trabalhos técnicos com enxertia e clonagem, a Ceplac deu preferência aos grandes produtores, em detrimento dos pequenos e médios</p>	<p>Os grandes produtores foram privilegiados acreditando-se que, por deterem maiores áreas, mais rapidamente poderiam transformar o panorama da região</p>
<p>A Ceplac é corporativista, tendo tornado a região cacauceira uma "reserva de domínio", obstaculizando a colaboração de outros órgãos de pesquisa</p>	<p>O produtor de cacau apresenta postura imediatista, desejando encontrar um "mártir para a crise da lavoura" na figura da Ceplac</p>
<p>Fonte: Adaptado de Dias (2000).</p>	

Quadro 5  
Concessão de crédito

Segmento produtor agrícola	Fontes de recursos e agentes financeiros
<p>Programa de recuperação não dispõe de amparo creditício que o viabilize na escala necessária. Taxas de juros são incoerentes com as condições da lavoura; prazos de pagamento são incompatíveis com o calendário agrícola do cacau. Critérios para aprovação de crédito são incompatíveis com a situação de grande parcela de cacauicultores. A exclusão desse contingente pode ser determinante para o insucesso do programa</p>	<p>Juros variáveis constituem um encargo pesado para todos os setores agrícolas. Agências de financiamento não podem proporcionar linha de crédito especial para o CAI Cacau. Prazos e custos são iguais aos praticados em outras modalidades de financiamento agrícola. Exigências cadastrais atingem apenas aqueles que já contraíram um volume de endividamento significativo durante a primeira etapa do programa, não apresentando garantias para enquadrar-se em sua segunda etapa</p>
<p>Recursos disponibilizados (R\$700/hectare) são insuficientes para cobrir os custos das operações de renovação, orçados, pelos cacauicultores, em torno de R\$2 mil/hectare</p>	<p>Os recursos são escassos, mas este é um problema referente à ausência de políticas agrícolas setoriais bem definidas, que estivessem vinculadas a mecanismos de financiamento não-emergenciais</p>
<p>Entraves relativos à concessão de crédito resultam de ações políticas hostis de escalões intermediários do governo federal, descrentes das possibilidades de recuperação da cacauicultura baiana</p>	<p>Primeira versão do programa não inspirou confiança junto às fontes de financiamento, pois baseava-se em concepções tecnológicas empíricas. A segunda goza de avaliação mais positiva. Não existem resistências políticas, apenas critérios realistas de avaliação</p>

Fonte: Adaptado de Dias (2000).

Quadro 6  
Atores ausentes

Segmento produtor agrícola, governo do estado da Bahia, Ceplac

Indústria de transformação

O segmento a jusante mostra-se alheio e descomprometido para com as estratégias de reestruturação produtiva do CAI Cacau

O segmento industrial interessa-se em apoiar tais estratégias, a fim de evitar a escassez de matéria-prima e a dependência de cacau importado

O segmento industrial é o grande ator ausente do consórcio que sustenta o Instituto Biofábrica de Cacau. Promessas de contribuição (financeira, tecnológica) do Ibecau nunca se concretizaram

A contribuição do segmento manifestou-se em outras direções: por experimentações realizadas pelos centros de pesquisa das próprias empresas e a doação de um jardim clonal à Ceplac

A maior contribuição que o Ibecau poderia proporcionar ao segmento produtor agrícola seria a formação de uma parceria com o Instituto Biofábrica de Cacau, cujos investimentos são mais necessários agora, na fase “durante”

Parceria com a biofábrica não foi feita porque esta encontrava-se em fase embrionária de operação. A lógica do segmento industrial sugere resguardar-se de investimentos tecnológicos cujos resultados são, ainda, incertos. Parceria será feita mais tarde

Fonte: Adaptado de Dias (2000).

### *Lógicas de ação dos diferentes atores — interesses perseguidos*

Para legitimar seus interesses e viabilizar a realização das demandas perseguidas, os atores do CAI Cacau constroem estratégias específicas, individuais ou coletivas. Elas tanto podem ser fruto de planejamento racional e intenções deliberadas, quanto podem emergir de padrões construídos ao longo do caminho. A combinação entre interesses e estratégias de legitimação, consubstancia, no entendimento de Amblard et al. (1996), a *lógica de ação* dos atores envolvidos numa situação organizacional. Com base nas informações citadas nas seções anteriores, onde foram identificados os principais agentes do CAI Cacau e mapeados os principais pontos de conflito existentes entre eles, o quadro 7 apresenta uma síntese das *lógicas de ação* dos atores estratégicos do CAI cacau, envolvidos na trajetória de constituição do Instituto

Biofábrica de Cacau, durante o Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana.

Quadro 7  
Lógicas de ação dos atores estratégicos do CAI Cacau

Atores	Interesses perseguidos			Estratégias
	Gerais	Específicos		
Segmento produtor agrícola	Recuperar níveis de produtividade e renda das fazendas	Alcançar metas do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana, fase II	Difundir a prática de clonagem; obter indicadores tecnológicos confiáveis; diminuir a relação de dependência da Ceplac  Flexibilizar condições de pagamento dos empréstimos; aumentar valores concedidos; ampliar o número de produtores financiados  Cooptar apoio da indústria de transformação	Formação de parcerias com outros atores da cadeia para operacionalização do Instituto Biofábrica de Cacau  Sensibilização de lideranças políticas (governo do estado da Bahia) para que atuem como interlocutores junto às fontes de recursos  Não há

*continua*

Atores	Interesses perseguidos		
	Gerais	Específicos	Estratégias
Ceplac	Garantir sua sobrevivência; resguardar sua credibilidade como órgão de pesquisa e extensão rural	Evitar evasão de pessoal qualificado; completar lacunas de competência técnica investindo em parcerias	Reivindicação de plano de cargos e salários junto ao Minagri; formação de alianças com outros atores do CAI; inserção em rede de pesquisa com foco no mapeamento do DNA do fungo da vassoura-de-bruxa

Governo do estado da Bahia	Recuperar os níveis de proteção ambiental, rendimentos físico e econômico, gerados pelo CAI Cacau	Viabilizar a implementação das metas do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana, fase II	Custeio da construção do Instituto Biofábrica de Cacau  Mediação entre produtores e governo federal das condições de financiamento do programa de recuperação
Uesc	Consolidar-se como instituição de ensino e pesquisa e ator estratégico regional	Posicionar-se como ator proativo na geração de pesquisa e difusão de inovação tecnológica para o CAI Cacau	Incorporação ao consórcio que sustenta a biofábrica. Inserção na rede de pesquisa sobre o genoma, com foco no mapeamento do DNA do fungo da vassoura-de-bruxa
Fontes de recursos e agentes financeiros	Obter retorno do capital investido durante o financiamento do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana		Liberar parcelas de crédito de forma controlada; condicionar liberação dos montantes à avaliação dos resultados; estabelecer critérios rígidos de aprovação cadastral
Indústria de transformação	Ter garantia de fornecimento regular de matéria-prima para primeiro e segundo processamentos. Resguardar-se de investimentos de risco		Importar cacau. Não tomar parte de empreendimentos cujos resultados são incertos

Fonte: Adaptado de Dias (2000).

A análise das *lógicas de ação* em situações concretas evidencia as diferenças de interpretação, ou de racionalidade, entre os atores estratégicos do CAI Cacau da Bahia. Entretanto, como já referido, essas diferenças não têm impedido a ação conjunta entre esses diferentes elos ou parte deles, mesmo que em caráter temporário. Assim, a configuração atual do CAI Cacau baiano tende a aproximar-se da proposição de Soto (1992), para quem os complexos agroindustriais também podem ser compreendidos como o resultado histórico do balanço entre as diferentes percepções e decisões dos atores sociais que dele participam.

Em certas situações, cumpre observar que nem sempre os interesses ou as demandas perseguidas pelo ator correspondem à existência de uma es-

tratégia concreta. Isso sinaliza para o fato de que existem tensões ou choques de interesses para os quais os atores ainda não identificaram cursos viáveis de ação a partir dos quais possam legitimar seus objetivos e atendê-los. Trata-se do caso, por exemplo, da desarticulação entre segmento produtor agrícola e indústria de transformação. Nesse exemplo, depreende-se que ambos os segmentos citados ainda têm um longo caminho a trilhar para acumular mais competência em negociação coletiva e capacidade de representação de interesses, a fim de estabelecerem relações coordenadas nas estratégias de recuperação da lavoura cacauera. Os mecanismos de aprendizado implícitos no processo de constituição do Instituto Biofábrica de Cacau são objeto da próxima seção, que trata do balanço conflito/cooperação extraído dessa trajetória e seus dividendos para os atores da cadeia.

#### *Síntese dos acordos extraídos, balanço conflito/cooperação e trajetória de aprendizado*

Como processo de aprendizado socialmente construído entre múltiplos atores, o caso do Instituto Biofábrica de Cacau é emblemático, por várias razões. Em primeiro lugar, porque se constitui, de fato, em uma linha estratégica de ação que reflete um pacto inédito entre os agentes da cadeia produtiva do cacau, historicamente tida como atomizada, e ainda uma evolução do ponto de vista tecnológico da própria cadeia no estado da Bahia. Observa-se, também com a mesma importância, a realização de um aprendizado político-institucional, referente à capacidade de articulação de alianças e à formação de frentes de interesses organizados. Além disso, a mudança impulsionada pela crise vem forjando significativas transformações no comportamento gerencial de parcela razoável dos membros do segmento produtor agrícola, pelo menos os líderes.

Mais especificamente, alguns dos avanços carreados pelo confronto permanente de interesses dos atores do CAI Cacau, mapeados pela pesquisa, são: a própria constituição do Instituto Biofábrica de Cacau como um consórcio de organizações, dentro do qual os papéis tendem a ganhar especificidades em função das capacitações centrais de cada um; o permanente questionamento dessas competências, o que tende a estimular a mudança de conduta das organizações que o integram, a exemplo da adoção de uma

nova estratégia tecnológica de combate à vassoura-de-bruxa, radicalmente diferente das tradicionalmente recomendadas e difundidas pela Ceplac; a recente priorização na agenda de pesquisa da Uesc de problemáticas vinculadas à cacauicultura; a busca de parcerias fora do complexo para adaptar ao CAI Cacau a tecnologia de produção de clones em larga escala;<sup>1</sup> a recente inserção da Uesc e da Ceplac, em 2000, na rede de pesquisa sobre o genoma, com o objetivo específico de mapear o DNA do fungo causador da vassoura-de-bruxa; a institucionalização de uma Câmara Consultiva do Cacau, também em 2000, como fórum de debate permanente para a cacauicultura baiana; e modificações nas políticas de financiamento voltadas para o segmento produtor, visando ajustá-las às especificidades locais, a exemplo da incorporação do princípio de garantias evolutivas, em substituição ao penhor agrícola tradicional, ocorrido em 1998, quando do lançamento da nova versão do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana.

O quadro 8 apresenta a síntese dos principais acordos extraídos durante o processo de consolidação do Instituto Biofábrica de Cacau ao longo do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana. Mais uma vez, cumpre sinalizar para uma importante dimensão implícita nesses “acordos”: o processo de aprendizado socialmente construído e politicamente negociado durante a trajetória conflito/cooperação percorrida pelos atores do CAI Cacau.

#### Quadro 8

##### Síntese dos acordos extraídos ou trajetória de aprendizado

Transformação de paradigmas tecnológicos e gerenciais praticados no CAI Cacau

- s Adoção da tecnologia de clonagem para reprodução de mudas
- s Decadência do padrão absenteísta-extrativista de administração das fazendas — desaparecimento da figura do “herdeiro de cacau”

Reorientação de padrões financeiros do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira Baiana

- s Agregação do princípio de garantias evolutivas à metodologia de financiamento

<sup>1</sup> Originalmente desenvolvida no CAI Celulose, para reprodução, em larga escala, de mudas selecionadas de eucalipto (Soto, 1992).

Formação de alianças, ou frentes de interesses organizados

- s Articulação inédita entre atores estratégicos heterogêneos para a composição do consórcio de organizações que sustenta o Instituto Biofábrica de Cacau
- s Posterior incorporação da Uesc a esse arranjo de cooperação
- s Formação de rede interinstitucional de pesquisa para seqüenciamento do genoma do cacau e do fungo *Crinipellis pernicioso* (causador da vassoura-de-bruxa), em setembro de 2000
- s Constituição da Câmara Consultiva do Cacau, em setembro de 2000

Fonte: Adaptado de Dias (2000).

## 6. Considerações finais

Este artigo descreveu o processo de mediação de conflitos, produção de acordos e aprendizado socialmente construído entre atores organizacionais heterogêneos, que formam o CAI Cacau da Bahia. Especificamente, tratou-se de identificar quais são os atores estratégicos, os principais pontos de conflito, as racionalidades em jogo e como foram construídos os arranjos de cooperação entre os agentes dessa cadeia produtiva, durante o processo que redundou na reformulação do Programa de Recuperação da Lavoura Cacaueira e culminou na criação do Instituto Biofábrica de Cacau.

Foi visto nas seções anteriores que os agentes do CAI Cacau são portadores de diferentes racionalidades e múltiplos interesses, configurando percepções, ou, no dizer de Amblard e colaboradores (1996), *lógicas de ação*, bastante assimétricas, em relação a um mesmo problema. Como resultado, a construção de acordos entre eles implicou a necessidade de confrontação, tradução e acomodação dessas diferenças, caracterizando-se como um processo de negociação de conflitos, em que se sobressai fortemente a dimensão política dos complexos agroindustriais descrita por Soto (1992) e Silva (1996). Argumentou-se, também, que tal exercício de orquestração de interesses resultou numa trajetória de aprendizado para os atores do CAI, posto que implicou o enfrentamento de racionalidades heterogêneas, o questionamento de normas cristalizadas de conduta, bem como a revisão de padrões historicamente assentados e de modelos mentais institucionalizados.

Assim, o conflito advindo do encontro de diferentes racionalidades não se constituiu, necessariamente, em obstáculo à construção de estratégias com vistas à recuperação da cadeia produtiva. Ao contrário, as tensões e as visões múltiplas representaram condições essenciais para a efetivação do processo de aprendizado vivenciado pelos atores do complexo. Tal processo de “interação negociada” acabou por forjar um movimento de construção de novos

sentidos e incorporação de padrões originais, gerando, portanto, o aprendizado.

Quanto às possibilidades de reestruturação competitiva do CAI Cacau na Bahia e da eficácia da estratégia de renovação genética estimulada pela clonagem de mudas no Instituto Biofábrica de Cacau, avaliá-las não constituiu o objetivo deste artigo. Seu recorte investigativo centrou-se na descrição do balanço conflito/cooperação e orquestração de interesses entre os atores do CAI Cacau, durante o processo de implantação desse instituto. Admite-se, entretanto, que a reestruturação produtiva do complexo envolve a promoção de mudanças que só poderão consolidar-se mediante uma reorganização da cacauicultura tanto em suas dimensões técnico-econômicas quanto político-institucionais. Atingir tal patamar certamente continuará a demandar um intenso exercício de tradução de racionalidades heterogêneas, mediação de conflitos e construção de arranjos de cooperação entre os atores da cadeia, tal qual observado ao longo da trajetória, aqui relatada, de constituição do Instituto Biofábrica de Cacau.

#### Referências bibliográficas

AMBLARD, H. et al. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil, 1996.

ANDRADE, J. C. S.; DIAS, C. C.; QUINTELLA, R. H. A dimensão político-institucional das estratégias socioambientais: o jogo Aracruz Celulose S.A. — índios tupiniquins guaranis. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

ANGOT, J.; ASSENS, C. Gerer les affrontements de rationalités: une recherche exploratoire. In: CONFÉRENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE. Paris: AIMS, 1997. (Note de Recherche).

BAIARDI, A.; ROCHA, J. H. A crise da cacauicultura baiana: uma revisão histórica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36., Poços de Caldas, 1998. *Anais...* Poços de Caldas: Sober, 1998.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*, Paris: Seuil, 1977.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1957.

DIAS, C. C. *Complexos agroindustriais, conflito, cooperação e aprendizado: o caso do Instituto Biofábrica de Cacau*. Dissertação (Mestrado) — Núcleo de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia (NPGA-UFBA), Salvador, 2000.

FRIEDBERG, E. *Le pouvoir et la règle*, Paris: Seuil, 1993.

GODARD, O. Environment, modes de coordination et systèmes de légitimité: analyse de la catégorie de patrimoine naturel. *Revue Économique*, Paris, n. 2, p. 215-242, mars 1990.

LECOMTE, J. Conflit et coopération: la théorie des jeux. *Sciences Humaines*, Paris, n. 82, 1998.

LOIOLA, E.; ROCHA, M. C. F. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.

MALASSIS, L. *Vida rural e mudança social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1973.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998.

MAY, P. H.; ROCHA, R. B. O sistema agrossilvicultural do cacau-cabruca. In: LOPES, I. V. et al. (Orgs.). *Gestão ambiental no Brasil: experiências e sucessos*, Rio de Janeiro: FGV, 1996.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, F. R. et al. A crise da lavoura cacaeira: sua natureza e soluções. *Estudos de Política Agrícola*, Brasília, n. 26, Ipea, 1994.

SECRETARIA DA AGRICULTURA, IRRIGAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA DO ESTADO DA BAHIA (SEAGRI). *Programa de Recuperação da Lavoura Cacaeira: Relatório de atividades*, Salvador: Seagri, dez. 1999.

SILVA, J. Graziano da. Complexos agroindustriais e outros complexos. In: SILVA, J. Graziano da. *A nova dinâmica da agricultura brasileira*. Campinas: Unicamp/IE, 1996.

SOTO, F. *Da indústria de papel ao complexo florestal*. Campinas: Unicamp/IE, 1992, 46p. (Resumo de Tese de Doutorado).

YIN, R. K. *Case study: design and methods*. Newbury Park: Sage, 1989.