

**Como o Cacau Cabruca na Bahia pode estimular o desenvolvimento rural: Um estudo de caso sobre a DENGO Chocolates**

**MARIA HAUSNER BURLAMAQUI DE MELLO**  
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

**GLERIANI TORRES CARBONE FERREIRA**  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

## **Como o Cacau Cabruca na Bahia pode estimular o desenvolvimento rural: Um estudo de caso sobre a DENG Chocolate**

### **Introdução**

De um lado a expansão sob florestas e biomas, o maior uso de recursos naturais e por outro um aumento da demanda por esses recursos, é necessário discutir o desenvolvimento sob a ótica de se pensar em novas formas de se considerar a economia, com seus respectivos os desafios socioambientais identificados e como não colapsar o sistema do planeta. Assim, é importante avaliar a relação desse desenvolvimento com o espaço rural.

Dessa forma, é necessário discutirmos sobre ruralidade, como um conceito de natureza territorial, sustentado em três bases: a relação com a natureza, a importância das áreas não densamente povoadas e dependência do sistema urbano que se relaciona com o desenvolvimento rural, a partir de soluções para o meio rural que gerem uma saída para a limitação ou falta de perspectiva intrínsecas a esse processo de modernização da agricultura, a partir de novas trajetórias tecnológicas, reconstruindo a agricultura em termos regionais e da economia rural como um todo, em um enfoque a longo prazo (ABRAMOVAY, 2003).

O desenvolvimento rural sustentável aqui é compreendido como o processo pelo qual o meio rural se desenvolve de forma associada a melhorias socioambientais por meio da distribuição de renda e da conservação do meio ambiente (ANDRADE, 2012). Para além das questões socioambientais, há também uma dependência de fatores socioculturais e naturais, como acesso à educação, saúde, qualidade de vida e os recursos naturais necessários a sobrevivência no campo sem que prejudique as gerações futuras (MDIC, 2018).

Com todos esses caminhos para o desenvolvimento rural, há um potencial imenso em valorizar os atributos territoriais de diferentes regiões, em torno desses territórios podendo construir uma nova relação entre cidades e o campo, propiciando geração de renda em áreas que estão adormecidas ou estão se recuperando, como a cacacultura no sul da Bahia.

A agenda do desenvolvimento rural precisa ser estratégica e permitir, de acordo com as características acima citadas, maximizar o dinamismo regional através de usos mais sustentáveis dos recursos naturais e da valorização da biodiversidade (VEIGA, 2006).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Considerando o dinamismo regional do Sul da Bahia, este trabalho buscou analisar a relação entre um modelo de negócio de impacto que olhe para o produtor de cacau, valorizando esse elo na cadeia e permitindo que esse produtor tenha uma maior geração de renda, através de um pagamento de prêmio de preço de um cacau de qualidade, o incentivo a pequenos e médios produtores de cacau, localizados no sul da Bahia, através do cacau cabuca, que se apresenta como um exemplo de uso dos recursos de forma mais sustentável e da preservação da Mata Atlântica, uma vez que os pés de cacau devem ser plantados em pequenos roçados abaixo da floresta.

Para essa análise escolhemos como estudo de caso a Dengo Chocolate que tem como propósito a valorização de produtores de cacau através da geração de renda e venda de um chocolate de qualidade para seus consumidores, com o estímulo a produção de um cacau fino e valorizando por essa maior qualidade, o que gera uma distribuição de renda digna na região.

Pois, existe uma vulnerabilidade da cadeia associada ao histórico de abuso, incluindo a prática de escravidão e trabalho infantil, que estão relacionados a dificuldades no manejo das fazendas ou áreas produtivas. Além disso, a baixa remuneração, a baixa concorrência na manipulação do cacau, a grande quantidade de atravessadores e a moagem concentrada em poucas empresas são fatores que fortalecem a manutenção dessas desigualdades (MPT, 2018).

O cenário brasileiro ainda é semelhante ao encontrado na cadeia global, ainda que em uma escala menor. Concentrado principalmente no Pará e na Bahia, o cacau pode ter suas amêndoas separadas de sua polpa por crianças. De acordo com o levantamento do Ministério do Trabalho e o da Justiça (2018), cerca de 8 mil crianças trabalham na cadeia produtiva do cacau, muitas acabam fazendo dupla jornada ou ainda abandonam os estudos para auxiliar a família. Também se tem o trabalho mal remunerado, com grande maioria dos trabalhadores recebendo entre 1 e 2 salários mínimos<sup>1</sup>, quando recebem, não obstante há trabalhos em forma de parceria ou meação que podem mascarar trabalho em condição análoga ao trabalho escravo.

Somado a isso, de acordo com Victor Oliveira, entrevistado pela autora, a chegada da vassoura de bruxa foi um erro e demora de resposta da própria CEPLAC reduziu aproximadamente 75% da produção no estado da Bahia, a baixa produtividade ainda encontrou com uma significativa queda nos preços internacionais, dados pelo aumento da oferta ocasionada por países como a Costa do Marfim (GONÇALVES et al., 2010).

Essa questão fez com que produtores ao identificar sinais de presença de vassoura de bruxa, não buscasse ajuda nos órgãos competentes como a CEPLAC, auxiliando para a expansão do fungo (NOIA et al., 2015).

Essa crise marcou a necessidade de se repensar a cadeia produtiva do cacau e a necessidade de diversificação produtiva para a geração de receitas, emprego e renda, pensando na possibilidade de reduzir a dependência local que gerava a cacauicultura (GOMES; PIRES, 2015).

## **Objetivo**

O presente estudo teve como objetivo geral compreender como o cacau cabruca de qualidade pode ser um aliado no desenvolvimento rural local e na manutenção da Mata Atlântica, inserido em um sistema agroflorestral no qual é possível o rompimento do ciclo da pobreza na região sul da Bahia. Para além desse objetivo geral, este estudo contempla os seguintes objetivos específicos: I) Contextualizar a cadeia do cacau no Sul da Bahia e a sua relação com sistemas agroflorestrais; II) Analisar a Dengo como estudo de caso sob a ótica de geração de renda e desenvolvimento rural.

## **Metodologia**

De acordo com Yin (2001) um estudo de caso é uma investigação empírica, que compreende um método abrangente, através do planejamento e coleta e análise de dados para responder algumas questões que giram em torno do como e do porquê. Podendo incluir múltiplos casos ou um caso único, a depender da pergunta que se gostaria de responder.

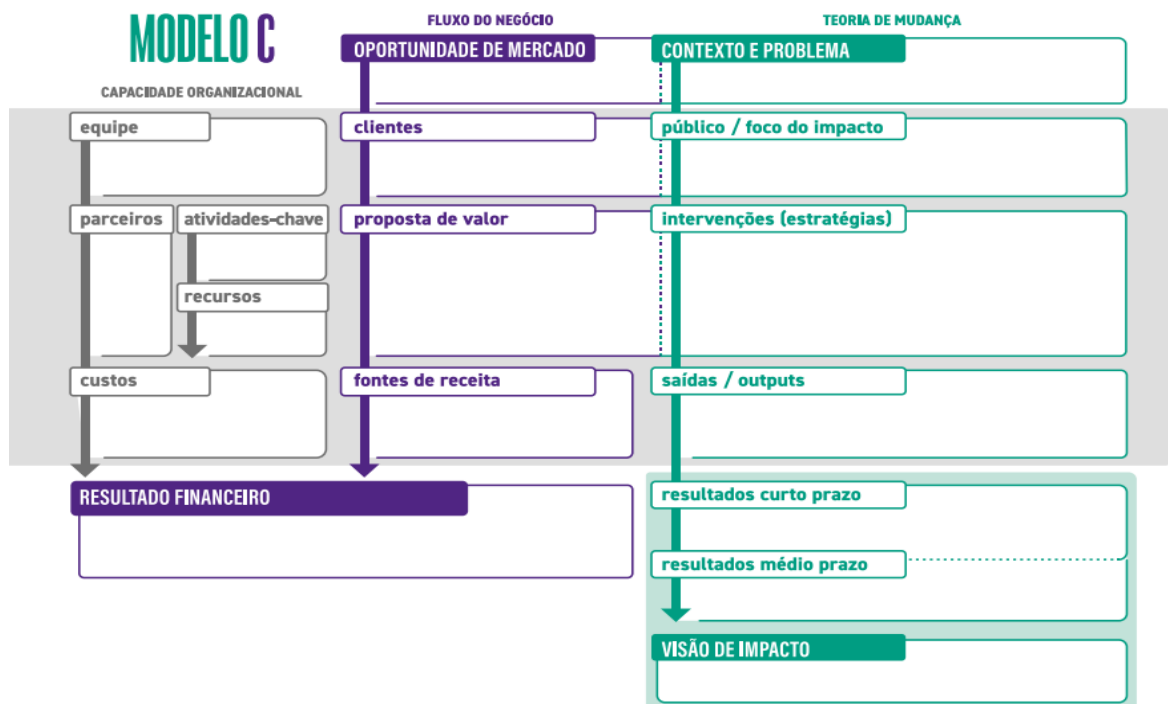
No caso desta investigação trata-se de um estudo de caso único, que tem o foco na unidade Dengo, startup de impacto que trabalha com a produção de chocolates finos, gerando valor para toda a sua cadeia através da geração de renda e valorização de pequenos e médios produtores de cacau.

A compreensão dessa unidade se relaciona com a busca de um entendimento mais amplo de como processos similares podem apoiar a formação o desenvolvimento rural local, tanto a partir de ações já tomadas pela Dengo, como por recomendações da literatura e análise

posterior da autora, considerando potenciais oportunidades de melhoria para a unidade estudada além de identificação de lacunas potenciais existentes. Dessa forma, de segundo Ventura (2007), a partir desse objetivo mais amplo, este estudo de caso se dispõe a ser instrumental para a discussão do desenvolvimento rural no sul da Bahia.

Como ferramentas a auxiliarem esse processo, a principal está o Modelo C (SENSE LAB, 2018) por ser uma ferramenta estratégica que pode e deve ser utilizada de forma constante e contínua para revalidações e melhorias internas em negócios de impacto, composto pela integração do Business Canvas Model e a Teoria da Mudança. Que auxilia na compreensão do modelo de negócio, proposta de valor, valores intrínsecos da Dengo, impactos e o relacionamento com os stakeholders, incluso produtores.

**Figura 1:** Modelo C desenvolvido pelo ICE e SENSE LAB (2018) para problematizar, provocar e inquietar empreendedores sobre a forma como concebem os negócios que lideram.



Fonte: SENSE LAB, 2018

O modelo C pode ser usado em qualquer momento do negócio que busca impacto, da ideia a escala, sendo uma ferramenta de estratégica (SENSE, 2018). Essa ferramenta foi desenvolvida para apoiar a criação de negócios que integrem efetivamente o modelo de negócio com a cadeia de geração de impacto social, ajudar negócios de impactos a serem mais robustos e sustentáveis, para questionar como estão concebendo os negócios de impacto, para alinhamento de times do negócio ao redor do propósito e do modelo de negócio. Para esse trabalho, os objetivos de aplicação da ferramenta vão de encontro com o objetivo de avaliar a Dengo como um negócio de impacto, que procura desenvolver e proporcionar mudanças na cadeia do cacau, principalmente no que diz a compreensão da geração de impacto socioambiental.

Para os objetivos assumidos nessa pesquisa foi realizada uma pesquisa exploratória dentro do estudo de caso, focada em compreender a cadeia do cacau, formas de produção, o histórico do cacau e como essa cultura é produzida na região do Sul da Bahia.

Para tal, foi realizado um levantamento bibliográfico, usando diversas bases de dados, que permitiu, a partir de artigos, jornais, teses e dissertações, aprofundar o conhecimento sobre a temática e mapear os principais obstáculos discutidos tanto no cenário global como nacional na perspectiva do desenvolvimento econômico rural e sua relação com o cacau.

Assim como para maior entendimento da Dengo foram analisados materiais públicos disponíveis tanto em reportagens como no site oficial da empresa e também no relatório de impacto, após o levantamento de referencial teórico, foram desenvolvidos dois questionários para realizar entrevistas semiestruturadas para captar detalhes sobre a cadeia do cacau e sobre o modelo de negócio da Dengo com o Estavan Sartorelli (CEO da Dengo) e com Victor Paulo de Oliveira (pesquisador sobre o Cacau, ex-coordenador do convênio CEPLAC/SAA-IAC)

### **Fundamentação Teórica**

O desenvolvimento humano está intrinsecamente relacionado a ocupação de diversos espaços e ao uso e controle de recursos naturais. Essa ocupação reflete na modificação e alteração de ecossistemas naturais em prol do desenvolvimento da economia, nesse sentido, as modificações afetam diversos biomas florestais ou não florestais espalhados pelo globo terrestre (GUO; ZHANG, 2010).

Sob a ótica e a necessidade se pensar em novas formas de se considerar a economia e como não colapsar o sistema do planeta e o que desejamos para o nosso presente e futuro, que em 1987 surgiu o tema de desenvolvimento sustentável no qual definiu-se como um desenvolvimento social e econômico que garantisse que as necessidades e aspirações das gerações atuais não comprometessem a possibilidade de que as gerações futuras terem acesso a esses recursos (BRUNDLAND, 1987) .

Parte das principais ameaças que permeiam esse desenvolvimento estão relacionadas a pobreza maciça, o crescimento populacional, aquecimento global e mudanças climáticas, e a destruição da qualidade ambiental (ARCHIBUGI et al., 1989).

Essas ameaças podem se dar tanto no meio rural como no meio urbano. O enfoque deste trabalho será a descrição e análise desse recorte no ambiente rural. Faremos um recorte que para a discussão da ruralidade, questionando elementos que se faz repensar a importância, as especificidades e as particularidades do mundo rural (WANDERLEY, 2000; VEIGA, 2006; GRAZIANO DA SILVA, 1996).

A ruralidade, de acordo com Abramovay (2003), seria um conceito de natureza territorial e não setorial, sustentado em três bases: a relação com a natureza, a importância das áreas não densamente povoadas e dependência do sistema urbano.

Para compreendermos a relação entre ruralidade e o desenvolvimento rural, a definição de rural, ainda que não consensual na literatura, em seus aspectos principais: 1) rural não é sinônimo de agrícola e nem há exclusividade sobre este; 2) é multissetorial e multifuncional, considerando funções produtiva, ambiental, ecológica e social; 3) com densidade populacional relativamente baixa; 4) há uma relação entre os espaços rurais e as áreas urbanas (KAGEYAMA, 2004)

A modernização da agricultura, com maquinários, uso de agroquímicos e de produtos transgênicos, fertilizantes nitrogenados, relacionada a Revolução Verde, permitiu que a produção mundial de grãos passasse de 824 milhões de toneladas em 1960 para quase 2.2 bilhões em 2010, com uma redução da superfície ocupada de quase 50% e acompanhada de

uma população aumentada em quase 2.3 vezes, atingindo 7 bilhões de pessoas (ABRAMOVAY, 2012).

Porém, esse processo não necessariamente permitiu a distribuição de renda e a melhora de vida dos agricultores. Assim, o desenvolvimento rural sustentável aqui é compreendido como o processo pelo qual o meio rural se desenvolve de forma associada a melhorias socioambientais por meio da distribuição de renda e da conservação do meio ambiente (ANDRADE, 2012). Para além das questões socioambientais, há também uma dependência de fatores socioculturais e naturais, como acesso à educação, saúde, qualidade de vida e os recursos naturais necessários a sobrevivência no campo sem prejudicar as gerações futuras (MDIC, 2018).

De acordo com Kageyama (2004), o desenvolvimento rural ocasionará na criação de novos produtos e serviços, gerando uma saída para a limitação ou falta de perspectiva intrínsecas a esse processo de modernização da agricultura, a partir de novas trajetórias tecnológicas, reconstruindo a agricultura em termos regionais e da economia rural como um todo, em um enfoque a longo prazo.

A agenda do desenvolvimento rural precisa ser estratégica e permitir, de acordo com as características acima citadas, maximizar o dinamismo regional através de usos mais sustentáveis dos recursos naturais e da valorização da biodiversidade (VEIGA, 2006). Nesse ponto, o cacau cabruca, no sul da Bahia, apresenta-se como um exemplo de uso dos recursos de forma mais sustentável e da preservação da Mata Atlântica, uma vez que os pés de cacau devem ser plantados em pequenos roçados abaixo da floresta.

Em contrapartida, para tentar estimular a agricultura familiar e incentivar o desenvolvimento rural, foi criado em 1996, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural constituído pelos agricultores familiares, de modo a propiciar-lhes o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e a melhoria de renda (DECRETO n° 1946/96).

O PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) financia atividades agropecuárias e também não agropecuárias através do Crédito Rural e suas diferentes modalidades de financiamento, se estendendo após 10 anos, em 2007, para todo o território nacional e impulsionando outros programas, a assistência técnica e reforçando a infraestrutura tanto dos próprios agricultores quanto dos municípios abrangidos. Dessa forma, em 20 anos, disponibilizou mais de R\$ 150 bilhões para mais de 2 milhões de beneficiários (BIANCHINI, 2015).

Porém, em questões de movimentação de dinheiro, para o que movimentou nos últimos 20 anos, apenas para exportação, o agronegócio no Brasil, esse valor é muito abaixo, de acordo com NEVES (2018), o agronegócio movimentou cerca de US\$ 1.23 trilhão, podendo-se estimar nos valores de hoje algo em torno de R\$5 a 10 trilhões.

Se juntarmos análise de NEVES (2018) com o trabalho desenvolvido por HOFFMANN (2011), que compara a distribuição de renda agrícola para a redução das desigualdades entre 1995 e 2009, podemos inferir que esse dinheiro não representou uma distribuição de renda adequada. Uma vez que, mesmo com uma significativa redução da desigualdade da distribuição de renda de todos, indicados pela melhora do índice GINI de 0.585 para 0.518. Porém, no setor agrícola a redução do índice GINI foi menos significativa, de 0.565 para 0.533.

Para HOFFMANN (2011) essa redução menos significativa se dá pela estrutura agrária no país, com uma distribuição de terra muito desigual e os menores rendimentos para os trabalhadores rurais.

Essa perspectiva se faz ainda mais necessário se pensar em recortes territoriais e em soluções para engajar áreas adormecidas para o desenvolvimento rural, juntando os parâmetros citados anteriormente.

Ainda mais necessário, quando se considera os dados do Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2017 no qual caracterizava cerca de 3.9 milhões de unidades como agricultura familiar (IBGE, 2018), somando cerca de 80.8 milhões de hectares. Com uma queda de 9.3% do censo realizado anteriormente em 2006.

Parte dessa queda pode estar associado ao crescimento dessas unidades para unidades de pequeno, médio ou grande porte, a partir dos processos de mecanização do campo e melhora na condição de campo, permitindo que ele contrate mais pessoas e não seja mais enquadrado na agricultura familiar (IBGE, 2018). Porém, essa redução também pode estar associada a crise econômica e a falta de perspectiva desse agricultor familiar, que não via na terra a oportunidade de renda ou de manter sua família.

Vale o questionamento sobre o motivo que as pessoas deixaram o campo, se está relacionada a um suporte e a transformação social da agricultura familiar, com suporte ou se foi um envelhecimento do campo junto ao ciclo da pobreza que estimulou o abandono dessas terras. Algo presente no cacau devido aos ciclos de prosperidade e de crise.

Sob essa perspectiva, este trabalho estabelece um recorte relacionando a região produtora de cacau no Sul da Bahia, que após uma crise intensa devido a vassoura de bruxa, a negligência do manejo agrícola e a estrutura social na região, tanto pela importância do cacau na região, como pela atuação da DENGGO na região, envolvendo o desenvolvimento rural e a questão de geração de renda.

## **Discussão**

A Dengo foi criada em 2017 com o propósito de se fazer um chocolate com prazer, dentro de uma cadeia de valor compartilhado e fortalecer a mudança no setor, mostrando que é possível um chocolate verdadeiramente sustentável, promovendo pequenos e médios produtores que cultivam cacau e café de qualidade, com a geração de riqueza local e conservação da Mata Atlântica. (DENGGO, s.d).

Como proposta de valor, a Dengo trabalha para contribuir com produtores, para que eles vivam bem em suas terras, como será descrito a frente, há uma relação entre o cacau e o ciclo da pobreza que foi estabelecido no sul do Bahia após a chegada da vassoura de bruxa na década de 1980. Até então, o Brasil era o segundo maior produtor de cacau no mundo.

De forma a ter uma cadeia de valor compartilhado e fortalecer a mudança no setor, mostrando que é possível um chocolate verdadeiramente sustentável. Onde toda a cadeia é valorizada e o consumo consciente é estimulado. Um dos objetivos da Dengo é valorizar a cadeia do cacau e renovar as práticas agrícolas para impulsionar a região.

A forma de produção e fabricação dos chocolates Dengo se dá pelo processo chamado de “BEAN to BAR”, isto quer dizer, da amêndoa do cacau até a barra, de forma a estabelecer uma cadeia produtiva curta. De forma que a Dengo acompanha a produção de cacau desde a sua origem até sua produção final de chocolate, reduzido a presença de intermediários na cadeia produtiva. Isso permite valorizar o trabalho do cacauicultor.

Como mencionado acima, a DENGGO trabalha próximo aos produtores, após a escolha dos melhores produtores, a Dengo acompanha a colheita do fruto, disseminando práticas agrícolas que permitem melhorar a produção local, e também apoia os produtores nos seguintes processos: quebra (separação da semente da casca e obtenção do mel do cacau), fermentação (processo de desenvolvimento dos sabores e expulsão dos ácidos indesejados, no qual a massa do cacau descansa em caixas de madeira com folhas de bananeira, protegido da luz solar), secagem (processo de secagem do grão, usando a luz solar para tal), torra (processo de torragem do grão, permitindo a separação entre a casca ou nibs e o que será usado) e moagem(DENGGO, s.d).

Nas fazendas produtoras de cacau, esse processo é feito no mesmo local, com uma equipe menor e em lotes menores, reduzindo assim, o número de intermediários. Dessa forma, a Dengo consegue valorizar o produtor e pagar valores maiores pelo cacau, evitando trabalho escravo infantil e o pagamento injusto para quem está envolvido no processo. Além do pagamento a mais na hora da compra do cacau, parte do lucro é compartilhado com os produtores.

Atualmente a Dengo trabalha com 200 produtores, número de produtores ativos que forneceram cacau de qualidade no ano de 2019 (DENGGO IMPACTOS, 2020), localizados no Sul da Bahia, entre Ilhéus, Una, Camacã, Itajuípe e Uruçuca, em áreas dentro da Mata Atlântica, utilizando apenas Cacau vindo da Cabruca, cacau cultivado no meio da floresta

A região em que a Dengo produz seus chocolates no sul da Bahia, foi marcada por diversos ciclos, desde o ciclo de ouro a crises e abandono, o que se tornou desafiador a sua criação para engajar os fornecedores e construir um modelo de negócio que permitisse a geração de impacto local e a produção de um cacau de qualidade.

De acordo com o levantamento do IBGE (2017), a Bahia apresenta um IDH de 0.660, sendo o 22º colocado entre os 27 estados do país. Se fosse um país seria considerado mediano em relação ao índice de desenvolvimento humano. Ilhéus, que é uma das principais cidades produtoras de cacau, que tem produtores que fornecem a Dengo em seus arredores, apresenta um IDHM um pouco maior, 0.690, e é uma das cidades com maior IDHM entre as cidades cacaeiras (MPT, 2018). O IDHM mais baixo dos municípios caucueiros na Bahia, mais que as médias nacionais e estaduais, pode refletir a vulnerabilidade da cadeia do cacau.

Para além de um IDHM mais baixo há um desenho regional complexo, com uma desigualdade grande entre o topo e a base da cadeia, como descrito anteriormente, o produtor se submete aos preços estabelecidos pelo mercado e ganha muito pouco comparado ao ganho em cima do valor da venda do cacau e do próprio chocolate, com restrições de negociação devido ao número de intermediários na cadeia, o que contribui para condições de pobreza e vulnerabilidade sociais na cacauicultura.

Como colocado por Victor Oliveira (2020), a mudança da cadeia do cacau para estimular o desenvolvimento rural regional pode se dar a construção de uma cadeia de valor eficiente, na qual se estimula o produtor com assistência técnica para que ele possa produzir um cacau de qualidade e que as empresas paguem um preço justo por esse cacau produzido, incentivando mudanças a serem tomadas por todos os envolvidos na cadeia, reduzindo suas vulnerabilidades.

Outro desafio em relação ao desenvolvimento rural local na Bahia se deu pelos ciclos de auge e queda do cacau, nos quais durante o auge se via muitas vezes a produção do cacau em latifúndios ou grande propriedades, que reforçavam essa relação desigual entre quem realmente produzia o cacau e de quem venderia esse fruto. Com o advento da vassoura de bruxa descrito acima, na seção 5.3, muitos produtores perderam suas plantações, seja pela



ação do próprio fungo seja pela demora da ação da Ceplac, preservando sementes e investindo em sementes mais resistentes, ou ainda pela decisão de se cortar plantações inteiras a fim de se evitar que se espalhasse, o que agravou ainda mais o ciclo da pobreza na região, uma vez que a economia era dependente da produção de cacau.

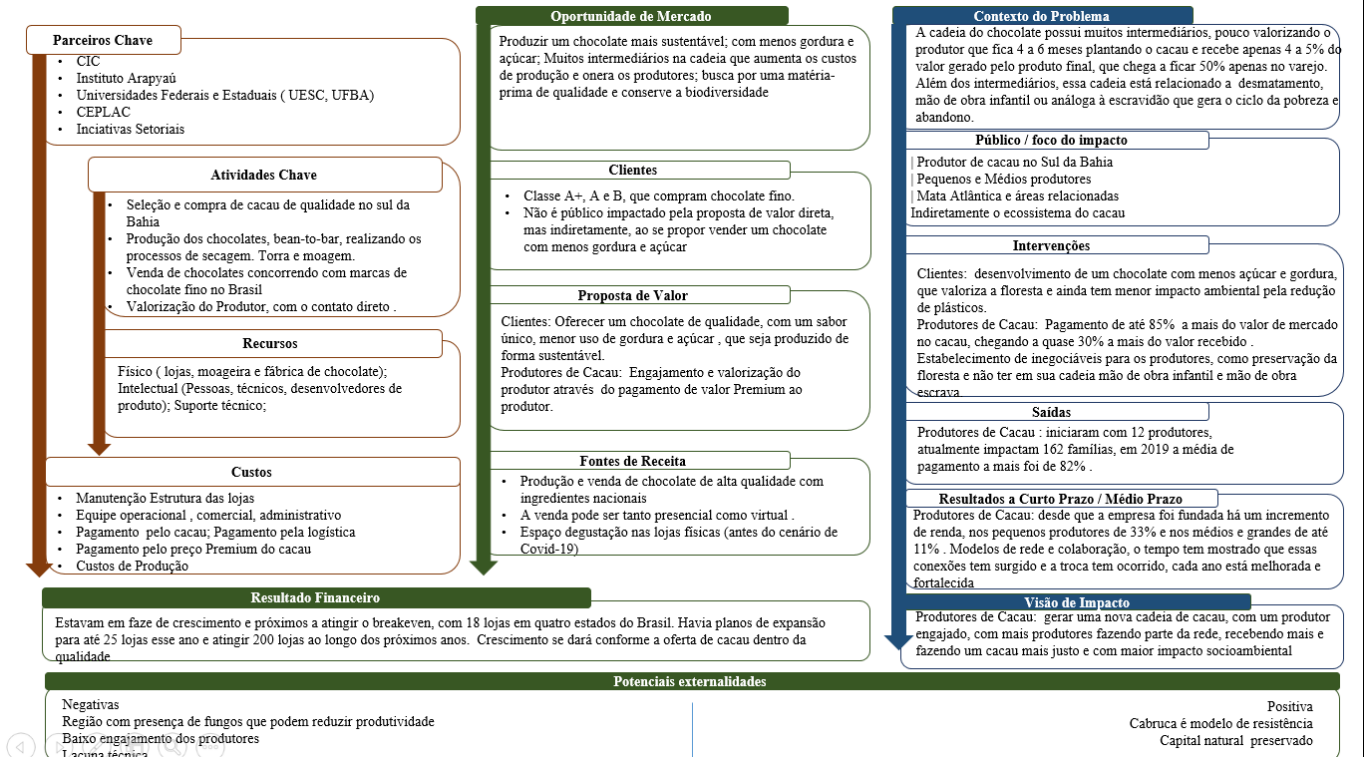
Apesar desse cenário desfavorável conforme as técnicas para conter a vassoura de bruxa avançaram, o enfrentamento da doença permitiu manter certa estabilidade na região, evitando a aniquilação da lavoura.

Para compreender o modelo de negócio da Dengo e seu impacto essa breve reconstituição de aspectos sociais e econômicos é importante para se entender a complexa teia das relações regionais e ter isso em mente nos guiará para entender melhor os desafios, algumas lacunas e potenciais soluções tanto para a Dengo como para a cadeia como um todo.

Para essa análise, com base no modelo C (SENSE LAB, 2018), foi construindo um canvas adaptado, conforme estabelecido na metodologia, para um entendimento maior do impacto da Dengo.

A Dengo se constrói como uma produtora de chocolate, com a proposta de valor de oferecer um chocolate de qualidade e engajar e valorizar o produtor do cacau, dando reconhecimento por seu cacau fino produzido, como colocado na figura 02. Dessa forma, era necessário validar um modelo de negócio no qual se tivesse o engajamento do produtor e o encantamento do cliente, com esses dois pilares caminhando junto para validar o modelo de negócio de impacto, como apontado por Estevan Sartorelli.

**Figura 02:** Fluxograma do Modelo C preenchido com informações obtidas sobre a Dengo, tanto nas entrevistas realizadas como pelas informações públicas disponíveis, desenvolvido pela autora (2020)



FONTE: Desenvolvida pela autora a partir de dados públicos (DENGO, 2020) e da entrevista realizada.

O modelo de negócio de impacto definido pela Dengo foi a venda de chocolates finos produzidos com um cacau de qualidade que os produtores seriam reconhecidos

financeiramente por produzir esse tipo de cacau e ao decidir pagar a mais a Dengo começa a estimular que os produtores da região procurem caminhos para produzir um cacau de qualidade ou como dizem os produtores, produzir um cacau padrão Dengo o que gera uma distribuição de renda digna na região.

Ao se realizar o piloto, precisava dos dois pilares citados, uma vez que se um dos pilares não fosse engajado, não teria o negócio de impacto, porque para produzir um chocolate dengo, o produtor precisava estar engajado para produzir um cacau, buscando capacitação e estímulo para produzir. Mas também, a mudança é feita pelo consumidor, que ao escolher um chocolate dengo, aceitar o produto e o modelo de negócio e isso estimula o produtor, caso também, esse produtor não esteja engajado não seria possível expandir. O foco do impacto da Dengo está no produtor, ao definir que paga o 85% a mais do valor de mercado no cacau, como apontado no esquema da figura 6, na parte de intervenção.

Porém, essa escolha esteve e ainda está relacionada há diversos desafios na região, como os ciclos de prosperidade e abandono, junto a vassoura de bruxa, gerou um impacto negativo grande na produção de cacau, não apenas relacionada ao ciclo da pobreza, mas também relacionado à autoestima, de forma a não enxergar que seria possível ganhar produzindo cacau. Além de um baixo engajamento local, baixa capacitação e uso de tecnologia tornaram esse exercício de convencimento mais complexo (SARTORELLI, 2020).

O que já havia sido mapeado como um dos desafios para a estabilidade de se conseguir produzir cacau dentro dos padrões de qualidade do cacau que compram (SILVA DE SÁ, 2020). Muitos produtores desistem por que não conseguem gerir em suas fazendas e com seus trabalhadores uma uniformidade nos processos de beneficiamento do cacau, por isso tentam, não conseguem e desistem, acabam ficando apenas na aquisição de conhecimento e não conseguem transformar sua gestão da produção.

Como uma das intervenções feitas para suprir essa lacuna, a Dengo desenvolveu um curso de capacitação de produtores ou trabalhadores das fazendas maiores para apoiar e instrumentá-los na melhoria da gestão dos processos, segundo apontado por Andresa Silva de Sá. Parte das novas gerações do cacau estão mais engajados com essa possibilidade de negócio, com um outro pensamento para isso.

O que entra em parte nessa questão, o exercício de convencimento e resgate que é possível ganhar dinheiro com o cacau, nesse ponto de resgate a Dengo tem um impacto importante na região. Ainda, assume que não consegue fornecer o valor de maior impacto que gostaria, mas reconhece que há um adicional de renda e de capital em seus produtores e ainda permitir a geração de orgulho e autoestima.

Para a Dengo o sucesso do modelo de negócio está associado a orgulho, dignidade e renda digna e são fatores chaves para a continuidade de uma geração atual, como para as gerações vindouras continuem na atividade entendendo a importância do negócio.

Diante do propósito a Dengo divulga em sua plataforma de demonstração de impacto dois indicadores principais o valor médio anual pago por produtor e percentual de preço pago acima do valor de mercado. No ano de 2019, o valor médio anual pago foi de R\$8084,00 e cerca de 85% a mais do que o valor de mercado, registrando uma satisfação com a Dengo por parte dos produtores de 82%.

O impacto desejado pela Dengo não é o mesmo para todas as categorias, uma vez que há produtores pequenos, médio e grandes, que em volume são bem distribuídos, quando se fala em número de produtores, cerca de 30 a 40% são pequenos produtores, 40% de médio e apenas 20% de grandes. O que para os agricultores familiares e pequenos produtores houve

um incremento de renda de até 33% apenas em 2019 (SARTORELLI, 2020), enquanto para os médios e grandes esse incremento se deu em até 11%.

Os produtores de cacau grandes não precisariam seguir negócio com a Dengo, caso não tenham interesse, a relação não se dá de gratidão com o grande produtor, porque o grande produtor é uma empresa, não são esse incremento de 10% na renda que fará diferença, é apenas uma relação oportunista. Dessa forma, a Dengo procura impactar os agricultores familiares e pequenos produtores, reafirmando o seu propósito e foco com esse nicho de produtores.

Pode não parecer muito, mas para os pequenos produtores esse incremento de renda pode estimular tanto o incremento de novas tecnologias para a lavoura e melhorias para a fazenda, principalmente na área de beneficiamento de cacau, assim como aumento de bem-estar local e da autoestima já citados. E ainda o ingresso de produtores no mundo do cacau fino ou de qualidade, como os próprios produtores dizem. Anualmente se mede esse impacto do aumento de Renda por família realmente tem aumentado ano a ano para a maioria delas.

Essa relação entre pequenos, médios e grandes produtores auxilia a toda a região se estimular para buscar melhorias, o grande produtor possui mais tecnologia na fazenda que permite a produção mais efetiva e isso influencia outros elos da cadeia. Assim como a visão e conhecimento da cabruca daqueles que são pequenos e médios que sabem usufruir da melhor forma essa relação entre o cacau e a Mata Atlântica. Como pontuado tanto pela Dengo nas entrevistas como por Costa (2012), “as tecnologias utilizadas por grandes produtores no combate a vassoura acabam beneficiando os pequenos produtores da área por difusão de conhecimentos técnicos”. Conforme esses produtores conseguem gerir melhor suas fazendas e produzir um bom cacau, maior o engajamento deles e conseqüentemente a rentabilidade.

Mesmo em um cenário adverso como o de 2020, no qual uma pandemia se espalhou pelo globo, afetando o comércio e a demanda, para a Dengo reduzida pelo fechamento de shoppings, seu principal ponto de venda e possibilidade de geração de renda para o negócio, devido a medidas de distanciamento físico tomadas nacionalmente para evitar a propagação do vírus Sars Covid – 2, a Dengo buscou reforçar o seu compromisso com impacto e com o pequeno e médio produtores, mantendo a compra e reforçando com o pequeno produtor que estão mantendo a compra com eles, nos mesmos moldes e políticas, sem ajustar o modelo de remuneração ou o prêmio de preço a esses produtores, com muita dificuldade. Já para o médio um corte de compra de 50%, mas preservando a manutenção desse produtor, enquanto para o grande foi suspenso por hora, por ser um público pequeno, cerca de 12 produtores.

Uma das preocupações foi não perder o engajamento desses produtores, que foram engajados por 3 anos e que fizeram a Dengo migra de seu projeto piloto com seis família para atuar hoje com 200 produtores, ainda com uma redução de ao menos 50% nesse período na compra de chocolates Dengo.

Para além da geração de renda, a Dengo tem avaliado os produtores quanto a outros fatores, que também são desafiadores na cadeia do cacau, como citado anteriormente, que está relacionado às condições de trabalho, tanto trabalho infantil como a moradia dos trabalhadores. Em relação ao trabalho infantil, em 2020 passaram a monitorar a frequência escolar de crianças que vivem nas fazendas (DE SÁ, 2020). Sendo critérios que fazem parte dos inegociáveis da Dengo e que fazendas não estão adequadas às leis e instruções do Ministério do Trabalho tem feito na região ficam temporariamente suspensas de fornecer cacau até sanar os problemas.

Assim, a Dengo por permitir essa geração de renda a mais, a redução do número de intermediários, negociando diretamente com o produtor permite um impacto na cadeia do cacau e incentivar que outros atores também façam parte dessa movimentação.

Para além das questões sociais, há um outro impacto importante indireto da Dengo que se dá pela relação de produção do cacau com a Mata Atlântica, através do cacau cabruca, no qual se pode proteger recursos hídricos, a ciclagem de nutrientes e formação do solo, além de se aliar com a preservação ambiental de um bioma que foi muito afetado e desmatado.

Na Cabruca, um dos benefícios existentes é a deposição constante de material orgânico, pela própria cultura e pela mata adjacente formando uma camada orgânica ou serapilheira, que é conhecida na região, como cobertura bate-folha, para além da matéria orgânica, esse processo ajuda na ciclagem de nutrientes e da manutenção do solo (SANTOS et. al. 2002), o que tem também uma grande eficácia na redução de efeitos erosivos feitos pela chuva.

Há um ecossistema que tem se fortalecido ao longo dos anos para a recuperação do sul da Bahia como uma referência na produção de cacau, após a crise da vassoura de bruxa, tanto em questões técnicas como em suporte aos produtores da Região. Essas conexões são essenciais para que haja o desenvolvimento rural local.

Isso se reflete também nos parceiros chaves que possui a Dengo, como o CIC (Centro de Inovação de Cacau), que tem o co-compromisso de disseminar conhecimento para uma produção de cacau de qualidade, estimulando os produtores tanto através de conhecimento, como pelo prêmio de cacau de qualidade. Assim como a CEPLAC, que é o braço da EMBRAPA para o cacau, que desenvolveu cacaos híbridos, como o uso de uma variedade chamada como Parazinho como base para inserir com outros tipos de cacau como ICS, SCA e IMC para melhorar o cacau, permitindo maior resistência a vassoura de bruxa (OLIVEIRA, 2020).

O que a Dengo faz é um começo, é necessário envolver toda a sociedade, desde os consumidores a governos e empresas pares, um compromisso de todos na construção de uma cadeia de cacau que seja uma agenda positiva, que pode estimular o desenvolvimento rural local.

Outro ator importante a Dengo e a região é o Instituto Arapyaú que promove engajamento e capacitação de pequenos e médios produtores na região do sul da Bahia, mostrando técnicas de viabilidade da Cabruca e também sugestões de plantio de outros frutos que podem apoiar no incremento de renda local (ARAPYAÚ, 2018). Um dos objetivos do instituto é apoiar o desenvolvimento econômico da região por meio do fortalecimento e dinamização da cadeia do cacau e chocolate, além de fortalecer a governança e os arranjos institucionais necessários para a implementação e o monitoramento do Plano de Desenvolvimento Regional.

Tanto que a Dengo não possui um contrato de fornecimento nem relação de exclusividade, visando uma relação de interdependência mais saudável tanto para ela como para o produtor que tem a liberdade de vender para quem e com o preço que achar melhor, transformando a relação em algo mais maduro, com produtores e trabalhadores mais engajados com o negócio “fazenda de cacau” para fazer diferente e com profissionalismo. Uma das coisas observadas por Estavan Sartorelli é que a relação de diversas empresas com os atravessadores e produtores gera uma relação de dependência que não foi saudável na região.

Dessa forma, considerando que no estado da Bahia há mais de 69 mil estabelecimentos produtores de cacau (IBGE, 2017) a expansão do impacto dependerá desse movimento de vários atores e principalmente um consumidor consciente que também busca por esse impacto positivo a cadeia do cacau e coloca isso às empresas, tanto como um posicionamento, como ao escolher comprar de marcas como a Dengo, assim como produtores

engajados que podem se apoiar e estimular toda a região de forma cooperativa a avançar e aprender a fazer junto.

Para além do que a Dengo vem fazendo, podemos olhar para outras soluções como uma forma de aumentar os impactos positivos. Por exemplo, os serviços ecossistêmicos podem ser um incentivo para o produtor tanto para preservar, como a Dengo junto com outros atores estimular um Programa de Pagamento por Serviços Ecossistêmicos, de forma a estimular ainda mais a preservação do cacau cabruca e gerar renda no local. Esse programa já possui uma base legal a partir do Decreto Estadual Nº 15.180 DE 02 DE JUNHO DE 2014, no qual há a definição do papel do Estado como fomentador e incentivador de empreendimentos e atividades que visem a proteção, manutenção e recuperação do meio ambiente e a utilização sustentável dos recursos ambientais, mediante a concessão de benefícios fiscais ou creditícios, apoio financeiro, técnico, científico, operacional ou de outros mecanismos e procedimentos compensatórios, respeitadas as limitações da legislação vigente, inclusive a realização de pagamentos ou incentivos decorrente da prestação de serviços ambientais (BAHIA, 2014).

De forma genérica os serviços ecossistêmicos consistem no fluxo de materiais, energia e informação do estoque de capital natural, combinados com a visão e valorização humana, olhando para seu bem-estar (GÓMEZ-BAGGETHUN et al., 2010; WATSON et al., 2005). Eles são classificados amplamente no mundo acadêmico e agrupados em quatro categorias principais: I) suporte, como formação de solo, fotossíntese e ciclagem de nutrientes; II) serviços de provisão, incluindo alimentos, água, madeira e fibras; III) serviços de regulação, relacionando ao clima, à ocorrência de inundação, propagação de doenças, regulação da qualidade e disponibilidade de água, etc.; IV) serviços culturais, que fornecem benefícios recreacionais, estéticos e espirituais (CARVALHO, 2015).

Há programas semelhantes no Brasil, o caso mais conhecido e um dos mais bem-sucedidos é o de Extrema, o Conservador das Águas, lançado em 2007, que inicialmente cobria uma área de 1,2 mil hectares e atualmente totaliza 7,3 mil hectares, que passaram a contribuir para uma melhor e maior produção de água no município. Incentivando práticas de manejo como conservação do solo, conservação da floresta, entre outros (RUGGIERO, 2019).

O próprio Instituto Arapyau (2018) aponta como uma possibilidade de desenvolvimento regional os pagamentos por serviços ecossistêmicos, tanto para os pequenos produtores como para os médios produtores. Dessa forma, haveria mais um incentivo a produção do cacau de cabruca, até em parte para compensar a menor produtividade se comparado com a produção do Pará (OLIVEIRA, 2020; entrevistado pela autora), de forma a mostrar ao produtor que a conservação da Mata Atlântica além do aumento de resiliência da cadeia, a possibilidade de produzir com menos insumos químicos pela ciclagem de nutrientes, aumento de polinização, entre outros, também ganha por prestar um serviço maior a toda sociedade.

Sabemos que desenvolver um programa de pagamento por serviços ecossistêmicos depende do envolvimento de alguns atores, como o que ocorre em Extrema – MG, mas é uma possibilidade para incentivar tanto o produtor como para preservação da floresta (RUGGIERO, 2019). Uma das possibilidades também pode estar associada a venda de crédito de carbono e dependendo da área do produtor e de como está a cabruca servir como área de compensação de carbono através do plantio de mudas nativas.

Para além, pensar em diretrizes para esse programa, poderia ajudar a Dengo a buscar indicadores ambientais que também demonstrem esse impacto da cabruca, entre os quais poderia ter um levantamento de espécies de fauna e flora encontrados nas propriedades dos produtores, buscando entender o potencial de abrigo de biodiversidade desse sistema. Outro indicador possível está relacionado a qualidade de água que pode ser mensurada nos poços ou nos corpos d'água e a

qualidade de solo encontrada na cabruca, avaliando os nutrientes disponíveis, entre outros indicadores presentes na literatura.

Uma das formas que se pode envolver os produtores é desenvolver um monitoramento participativo, como um método para auxiliar na geração de conhecimento adaptativo e identificando as suas múltiplas dimensões (econômica, ecológica, organizacional), permitindo que os próprios produtores reflitam sobre o que possuem de capital ecológico ou natural, e capital em termos de conhecimento, investimento, e organização. Assim, ele poderá avaliar sua capacidade de que este conjunto (saber, capital ecológico, organização, infraestrutura, equipamentos) faça frente aos desafios de sua reprodução econômica e cultural (NOIA, 2015).

## **Conclusão**

Se olharmos o *triple bottom line*, desenhado por Elkington (1997) não se pode subestimar a força que os negócios têm na transformação socioambiental. O modelo desenvolvido pela Dengo vai de encontro com esse potencial transformador, porém, é necessário que haja o envolvimento de vários atores da cadeia para que a geração de renda se reflita no desenvolvimento rural local de forma mais ampla.

Há uma mudança em curso, mas que é gradativa e não há como acelerar, é um processo que depende da rede e das conexões estabelecidas com essa troca que ocorre entre vários atores, a inter-relação entre a geração da vassoura de bruxa, os netos dessa geração e ainda os novos chegantes que veem na região uma possibilidade de produzir um cacau de qualidade vinculado a preservação ambiental.

Assim, a partir dessa análise, podemos compreender que há um impacto positivo feito pela Dengo na região, considerando o histórico da região, na qual se teve ciclos de abandono da terra e ciclos de pobreza, ao menos para as 200 famílias que vendem a Dengo é uma mudança ter um incremento de 30% em suas rendas e estimulá-los a produzir alinhados a preservação ambiental é importante. Parte das sugestões dadas, podem auxiliar na criação de uma identidade forte e única para o cacau do Sul da Bahia, construindo uma narrativa, como a que a Dengo está produzindo, que consiga demonstrar a importância de se investir no cacau na região: o que isso significa, qual o retorno, qual o impacto, qual a riqueza ambiental que ele traz e como ele agrega no desenvolvimento local.

Porém, para transformar a geração de renda dessas famílias em um desenvolvimento rural local mais amplo é necessário envolver outros atores e é um processo que deve ser visto como um investimento a longo prazo, no qual se estabelece parcerias, já citadas, que estimulam juntas o desenvolvimento local, envolvendo todos ao redor e permitindo o protagonismo do produtor, enquanto na outra ponta, aproveitar e estimular cada vez mais o consumo consciente de consumidores que escolham consumir um chocolate que esteja mudando o cenário e os desafios da cadeia do cacau.

Para envolver esses atores há um caminho a percorrer, ainda mais em uma Bahia em que o fazer junto não é a característica mais forte, mas acreditamos que iniciativas como a Dengo ajudam a elevar a barra do mercado para cima e com isso construir um novo desenvolvimento para a região e quem sabe isso reverberar e chegar em outros lugares para além da Bahia.

## **Referências Bibliográficas**

ABRAMOVAY, R. Agricultura Familiar e Desenvolvimento Territorial. *Ruralia Revista da Association des Ruralistes Français*, n 3, v.2, p. 91-111, 2003.

ANDRADE, Helena. Desenvolvimento rural sustentável: uma visão territorial. Luanda–Angola: FAO, 2012.

ARAPYAŃ, Instituto. Modelagens Econômicas para o Cacau Cabruca. 2018. Disponível em: [https://arapyau.org.br/wp-content/uploads/2020/04/3%C2%BA\\_workshop\\_Instituto\\_Arapyau\\_Modelagens\\_Econo%C2%82micas\\_SAFs\\_Cacau\\_Sul\\_da\\_Bahia.pdf](https://arapyau.org.br/wp-content/uploads/2020/04/3%C2%BA_workshop_Instituto_Arapyau_Modelagens_Econo%C2%82micas_SAFs_Cacau_Sul_da_Bahia.pdf). Acesso em: 27 ago. 2020.

ARCHIBUGI, F.; NIJKAMP, P.; SOETEMAN, F. J. The challenge of sustainable development. In: Economy and ecology: Towards sustainable development. Springer, Dordrecht, 1989. p. 1-12.

BAHIA.Governo Estadual. Decreto Estadual Nº 15.180 DE 02 DE JUNHO DE 2014. Regulamenta a gestão das florestas e das demais formas de vegetação do Estado da Bahia, a conservação da vegetação nativa, o Cadastro Estadual Florestal de Imóveis Rurais - CEFIR, e dispõe acerca do Programa de Regularização Ambiental dos Imóveis Rurais do Estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-18140-de-04-de-janeiro-de-2018> Acesso em 24/08/2020.

BOURGUET, D.; GUILLEMAUD, T. Sustainable Agriculture Reviews. [s.l: s.n.]. v. 19, 2016

BRASIL. Senado Federal. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm). Acesso em 24/07/2020

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 1946, de 24 de junho de 1996. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, e dá outras providências. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/112235/decreto-1946-96>. Acesso em 24/08/2020

BRUNDTLAND, Gro Harlem; COMUM, Nosso Futuro. Relatório Brundtland. Our Common Future: United Nations, 1987.

CARVALHO, Francisco D. Modulação do estoque de carbono em paisagens fragmentadas da Mata Atlântica em função dos efeitos de borda. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CONTERATO, Marcelo Antônio. DINÂMICAS REGIONAIS DO DESENVOLVIMENTO RURAL E ESTILOS DE AGRICULTURA FAMILIAR: uma análise a partir do Rio Grande do Sul. p. 288, 2008.

COSTA, Francisco Mendes et al. Políticas públicas e atores sociais na evolução da cacauicultura baiana. 2012.

DA SILVA, José Francisco Graziano. O novo rural brasileiro. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, 1999.

DENGO. Escolhas da Dengo. 2019. Disponível em: <https://blog.dengo.com/2019/11/08/escolhas-da-dengo/>. Acesso em: 03 ago. 2020.

DE SÁ, Andressa Silva. Responsável pela cadeia de Suprimento da Dengo. Entrevistada pela autora em 20 de agosto de 2020 por telefone, 2020

ELKINGTON, J. The triple bottom line. **Environmental management: Readings and cases**, v. 2, 1997.

HAMMER, Janet; PIVO, Gary. The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice. *Economic Development Quarterly*, v. 31, n. 1, p. 25-36, 2017.

HOFFMANN, Rodolfo. Distribuição da renda agrícola e sua contribuição para a desigualdade de renda no Brasil. *Revista de Política Agrícola*, v. 20, n. 2, p. 5-22, 2011.

IBGE. Censo Agropecuário 2017. [Rio de Janeiro, 2018]. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017>. Acesso em: 20 ago. 2020.

GUO, Zhongwei; ZHANG, Lin; LI, Yiming. Increased dependence of humans on ecosystem services and biodiversity. *PloS one*, v. 5, n. 10, p. e13113, 2010.

KAGEYAMA, A. Desenvolvimento Rural: Conceito E Medida. *Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília*, v. 21, n. 3, p. 379-408, v. 21, n. 3, p. 379-408, 2004.

MDIC. Estudo de Competitividade do Cacau e Chocolate no Brasil : Desafios na Produção e Comércio Global . p. 1-128, 2018.

MPT, M. P. DO T.-. Cadeia produtiva do Cacau - Avanços e desafios rumo à promoção do trabalho decente: análise situacional. p. 68, 2018.

NEVES, Marcos Fava. Agronegócio: Uma Máquina de Geração de Renda ao Brasil. 2018. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/206417->



agronegocio-uma-maquina-de-geracao-de-renda-ao-brasil-por-marcos-fava-neves.html#.XycEz6-SnIV. Acesso em: 23 jul. 2020.

NOIA, A.; MIDDLEJ, MMBC; ROMANO, J. O. A cacauicultura na Região Sul da Bahia: trajetória, crises e perspectivas. GOMES, Andréa da Silva; PIRES, Mônica de Moura. Cacauicultura: estrutura produtiva, mercados e perspectivas. Ilhéus: Editus, 2015.

OLIVEIRA, Victor Paulo de, pesquisador sobre o Cacau, ex-coordenador do convênio CEPLAC/SAA-IAC entrevistado pela autora em 31 de julho de 2020 via telefone. 2020

RUGGIERO, Patricia G. C.. Impacts of conservation policies and electoral cycles on protected areas and forest cover in the Brazilian Atlantic Forest. 2018. Tese (Doutorado em Ecologia: Ecossistemas Terrestres e Aquáticos) - Instituto de Biociências, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/T.41.2019.tde-13122018-104400. Acesso em: 2020-08-26.

SARTORELLI, Estevan. CEO da Dengo entrevistado pela autora por vídeo chamada em 08 de agosto de 2020. 2020

SENSE LAB. Modelo C. 2018. Disponível em: <https://www.cmodel.co/>. Acesso em: 28 jul. 2020.

SOUZA, R. V. C. C. de et al. O acesso às inovações nos sistemas da agricultura familiar tradicional e em assentamentos da reforma agrária. In: I Encontro da Rede de Estudos Rurais. Rio de Janeiro, 2006.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WANDERLEY, M. de N. B. A emergência de uma nova ruralidade nas sociedades modernas avançadas – o “rural ” como espaço singular e ator coletivo. Rio de Janeiro: Estudos Sociedade e Agricultura, CPDA/UFRRJ, n.15, p.87-146, outubro 2000.

YIN, Robert K.; DE CASO, Estudo. Planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi, v. 2, 2001.